

# Os desafios da comunicação interna nas organizações<sup>1</sup>

## The challenges of the internal communication in the organizations

Marlene Marchiori<sup>2</sup>

### RESUMO

Os modelos organizacionais mecanicista e orgânico são apresentados e discutidos. O artigo aponta que a dimensão comunicativa é tratada como troca de informações, sendo ainda mais crítica a visão administrativa da comunicação vinculada, única e exclusivamente, ao desempenho de atividades e tarefas. Sugere-se pensar na comunicação como um processo de construção de relações internas. Essa perspectiva incita novas relações organizacionais que oportunizam o desenvolvimento dos seres humanos por meio da negociação social do significado, questão imprescindível para a sustentabilidade das organizações. Organização e comunicação são, na arena organizacional, questões indissociáveis.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Modelos de organização. Mudança. Relacionamento. Significado.

### ABSTRACT

The organizational models mechanist and organic are presented and argued. The article points out that the communicative dimension is treated as an exchange information, and is even more critical vision of administrative communication, bound solely to the performance of activities and tasks. It is suggested to think about the communication as a process of building internal relationships. This perspective stirs up new organizational relationships which nurture the development of human beings through the social negotiation of meaning, an issue vital to the sustainability of organizations. Organization and communication are in the organizational arena inseparable questions.

**Keywords:** Internal communication. Organization models. Change. Relationship. Signifier.

---

1 Artigo recebido em 25-2-10. Aprovado em 6-5-10.

2 Pós-Doutora em Comunicação Organizacional pela *Purdue University* (Estados Unidos). Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (USP) com estudos desenvolvidos no *Theory, Culture and Society Centre da Nottingham Trent University* (Reino Unido). Consultora nas áreas de Cultura e Comunicação Organizacional. Pesquisadora. Professora Associada na Universidade Estadual de Londrina (UEL) em Programas de Graduação e Pós-Graduação. Publicou *Cultura e comunicação organizacional* e organizou *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (volumes 1 (2ª. edição) e 2 (no prelo)) e *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas* (no prelo). E-mail: marlenemarchiori@gmail.com.

**E**stamos vivendo uma época de grandes mudanças. Para Daft (2008), são inúmeros os desafios do ambiente atual: globalização; diversidade; preocupações éticas; responsabilidade social; velocidade de respostas para mudanças ambientais, crises organizacionais ou até mesmo mudanças nas expectativas dos clientes; rápidos avanços em tecnologia e ascensão do *e-business*, tornando as organizações emaranhadas em redes eletrônicas. A exigência que se impõe é a criação de ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos, dispostos e prontos para o desenvolvimento de novos processos, sejam eles de estrutura, de tecnologia ou de recursos humanos.

Zorn, Page e Cheney (2000, p. 515) veem a necessidade de as empresas se organizarem para “mudanças contínuas”, tornando-se organizações flexíveis com capacidade de se adaptarem rapidamente a mudanças ambientais. Nesse cenário, mudanças acabam por se tornar um aspecto natural nas organizações, uma vez que as empresas necessitam pensar, empreender e dirigir seus negócios para a manutenção de suas operações. Deve-se, ainda, levar em conta que as “organizações são fundamentais para a vida das pessoas e exercem uma enorme influência”. (DAFT, 2008, p. 11).

Para toda essa dinâmica requer-se que as organizações adotem diferentes estilos no desenvolvimento de suas ações. Ao nos depararmos com uma determinada realidade, devemos observar as características que a diferenciam de outras, ou seja, que modelos de desenvolvimento são promovidos nas suas relações. Sabemos que as organizações são diferentes umas das outras, mas, ao mesmo tempo, certas semelhanças as aproximam e as categorizam. A teoria organizacional discute dois modelos de organização: o mecanicista, com ênfase nas regras; e o orgânico, com ênfase nas pessoas. (MAXIMIANO, 2007).

Burns e Stalker, Mintzberg e Morgan (apud MAXIMIANO, 2007) exploraram esses modelos. O mecanicista caracteriza-se por “organizações hierarquizadas, burocráticas, especializadas e adequadas a condições ambientais estáveis”. (MAXIMIANO, 2007, p. 217). O modelo orgânico é assim definido: “Organizações flexíveis, com redefinição contínua de tarefas e organogramas de pouca utilidade. Adequadas a condições ambientais dinâmicas.” (p. 217). O grau de formalidade e impessoalidade do modelo mecanicista se contrapõe à ênfase do sistema social e das pessoas do modelo orgânico.<sup>3</sup> Fica claro que “nenhuma organização é exclusivamente mecanicista

---

3 As diferenças e características dos modelos facultam o desenvolvimento de diferentes realidades. Os aspectos de destaque do modelo orgânico: tarefas e linhas de autoridade se alteram, permitindo a sintonia da organização com o seu ambiente, flexibilidade do sistema aberto, ênfase no desenvolvimento das competências humanas, ao passo que o modelo mecanicista prevê disciplina, estabilidade e tratamento uniforme das pessoas, tendo como ponto forte o funcionamento regular e como ponto fraco, segundo Morgan, a desumanização do trabalho. (MAXIMIANO, 2007).

ou orgânica” (p. 220), à medida que combinam elementos dos dois modelos, em que um se sobrepõe ao outro, dependendo da situação vivenciada pela empresa. É indispensável o desenvolvimento de posturas que possam dar equilíbrio às ações organizacionais, o que pode ser conquistado por meio da flexibilidade na condução dos processos.

Ao direcionarmos nosso olhar para a comunicação, constatamos a perspectiva mecanicista do modelo desenvolvido por Shannon e Weaver em 1949, o qual privilegia a fonte, o transmissor, o sinal, o receptor e o destinatário, assim como a mensagem e os ruídos. Trata-se de uma abordagem clássica que possibilita o entendimento das mensagens. Esse modelo nunca teve como intenção explicar a comunicação humana. (SCHULER, 2004). Para isso, seria necessária a inclusão de preocupações de origem psicológica, sociológica e contextual. Para citar um exemplo, Berlo (2003) considera os aspectos da experiência, das atitudes, do conhecimento, da situação social e da cultura dos elementos como *fonte* e *receptor*. O autor reforça a importância da interpretação, decodificação e geração de significado, entendendo-as como um processo de avaliação das informações recebidas. Em ambos os modelos, é fundamental a existência de processos de comunicação, cada um com diferentes enfoques, mas com a função de contribuir para o desenvolvimento das pessoas e de instigar a possibilidade de novas relações.

Ao refletirmos sobre organização e comunicação no contexto organizacional, nos perguntamos: Por que organização e comunicação são questões indissociáveis? Por que pensar em comunicação como processo de relações internas? Como esse processo se estabelece? De que forma as organizações experimentam a comunicação interna? São questões que nos fornecem matéria para o desenvolvimento desse tema.

Para Berlo (2003) uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. O autor transcende o que entendemos como processo de comunicação mecanicista. Em contrapartida, ao olharmos para as organizações, considerando suas abordagens administrativas, vamos observar que afloram questões como formalização, descentralização, qualificação do trabalhador, amplitude de controle e, naturalmente, comunicação e coordenação. O interessante é considerarmos que a dimensão comunicativa é tratada como troca de informações, sendo ainda mais crítica a visão de comunicação vinculada, única e exclusivamente, ao desempenho de atividades e tarefas.

Ensina Daft (2008):

A frequência e a atividade de comunicação aumentam conforme aumenta a variedade da tarefa. Problemas frequentes requerem maior intercâmbio de informação para serem resolvidos e garantir apropriada completude de atividades. A direção da comunicação é habitualmente horizontal em unidades de trabalho não-rotineiro e vertical em unidades de trabalho rotineiro. A forma da comunicação varia com a analisabilidade da tarefa. Quando as tarefas são altamente analisáveis, as formas escritas e estatísticas da comunicação (memorandos, relatórios, regras e procedimentos) são frequentes. Quando as tarefas são menos analisáveis, a informação é habitualmente conduzida face a face, ao telefone ou em reuniões de grupo. (p. 258).

Vemos claramente a comunicação tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento. Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização.

Maximiano (2007) traz duas preocupações básicas em relação à comunicação: a primeira delas é a comunicação entre pessoas, e a segunda, o mecanismo de integração nas organizações. A comunicação passa, portanto, a ser vista como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que, para a administração, exige um alto nível de capacidade de comunicação.

Maximiano (2007) ressalta: “Da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana.” (p. 296).

A comunicação organizacional é vista na perspectiva de seus fluxos: ascendentes, descendentes e horizontais. As organizações que se orientam por uma postura mais funcionalista da administração, ou seja, por uma visão “*management-oriented*” (McAULEY; DUBERLEY; JOHNSON, 2007, p. 20) entendem, hoje, que as práticas gerenciais precisam ser estimuladas para além do alcance da eficiência e da eficácia organizacionais. A metateoria funcionalista toma como unidade principal de análise a organização (PUTNAM, 1983), passando a estrutura social a existir anteriormente à

ação dos indivíduos, ou seja, anteriormente à atividade humana. A comunicação é vista, mais uma vez, como um instrumento, uma ferramenta. Segundo Deetz e Kersten (1983, p. 155), a função da comunicação é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, vemos que não basta apenas a perspectiva funcionalista na condução dos processos organizacionais e comunicativos.

Para Morgan (apud SMIRCICH, 1983, p. 223), a teoria organizacional funcionalista tem sido a criação e a elaboração de uma linguagem que crie e sustente “um sistema de valores para o conhecimento e gerenciamento da experiência organizacional”.

O significado e o conteúdo das mensagens têm papel secundário, seu significado reside na mensagem e nos filtros perceptivos, sendo, portanto, uma visão mecanicista e linear da comunicação, a qual pode ser medida e avaliada. Aqui, a preocupação é com o nível de informação no interior da organização, principalmente no que tange aos aspectos formais e informais (*grapevine*) e à rede de comunicação. Putnam (1983) adverte que os filtros podem impedir a transmissão eficiente da mensagem e chama também a atenção para o controle acentuado dos gerentes sobre a organização intacta do fluxo da mensagem.

Linstead e Grafton-Small (1992, p. 335) chamam a atenção para o entendimento das pessoas na condição de “membros múltiplos”, porque, ao participarem de outras instituições culturais e sociais, têm maior poder de influenciar os valores da organização, quando vista de uma perspectiva funcionalista. Passamos a questionar como a realidade organizacional é constituída (PUTNAM, 1983), sendo a metateoria interpretativa, crítica e pós-moderna respostas a serem buscadas.

McPhee e Zaugg (2000, p. 1) entendem que as organizações são “constituídas comunicativamente”. Eisenberg e Riley (2001, p. 293), pesquisadores da área de comunicação, começaram a explorar organizações como “entidades sociais [...] constituídas em interação”. May e Mumby (2005, p. 5) chamam a atenção para o fato de pesquisadores que estudavam “comunicação e organizações”, passarem a examinar “como o processo comunicativo constitui [a] organização”. Nesse embate, organização e comunicação emergem como questões indissociáveis na arena organizacional.

Organização e comunicação constituem processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, visto que ela cria, por meio das pessoas, uma realidade. Essa mesma realidade sofre alterações, pois as situações são recriadas a cada mudança de contexto.

“Organizações alcançam reconhecimento comunicativamente” (PACANOWSKY; TRUJILLO, 1982, p. 122), sendo a comunicação um processo no qual “cada comportamento comunicativo é constituído de relacionamentos interpessoais”. (TRUJILLO, 1983, p. 82). Dessa forma, os processos e as interações comunicativas devem ser continuamente analisados para que se tenha o real retrato do estágio de desenvolvimento de comunicação das organizações. As experiências organizacionais emergem dos relacionamentos que as pessoas mantêm entre si, considerando-se como imprescindível que as pessoas, como seres humanos, são dependentes das práticas que criam.

A realidade organizacional só pode ser compreendida a partir do momento em que ela se relaciona com o contexto histórico e com a estrutura social nos quais foi concebida (CONNERTON, 1976), ou seja, para que uma organização possa ser revelada, não basta olhar exclusivamente para suas estruturas, é preciso que considere o seu conjunto: processos e estruturas.

Gadamer (apud DEETZ; KERSTEN, 1983, p. 149) afirma que todos os artefatos humanos, textos, ações comunicativas e comportamentos possuem significado, não em razão daquilo que eles são, mas principalmente, em decorrência do que eles significam. A capacidade para o entendimento das expressões da vida tem suporte no ser humano, e não, no método ou na objetividade. Para esse entendimento, é fundamental incorporar a história, o contexto, as práticas sociais e as respectivas expressões. Portanto, a comunicação não mais reflete uma realidade, pelo contrário é “formativa” no sentido de criar e representar o processo de organizar. (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 1999, p. 396).

Ao termos contato com inúmeros artigos a respeito dos desafios organizacionais de hoje, vemos que alguns aspectos se destacam, de acordo com Daft (2008). São eles: 1) transformação para conhecimento e informação como forma mais importante de capital da organização; 2) crescente expectativa dos trabalhadores por trabalho significativo e oportunidades de crescimento pessoal e profissional; 3) perspectivas do passado que não fornecem um mapa para conduzir as organizações atuais; e 4) gerentes que podem e devem projetar e conduzir novas respostas para um mundo radicalmente novo. Todos esses aspectos reafirmam que o ser humano é o principal canal dos acontecimentos nas organizações, nas quais a interação humana é questão primordial. Marchiori (2006a, p. 237) sugere que as interações sociais são sustentadas nas conversações entre as pessoas.

Segundo nosso entendimento, devemos, primeiramente, observar o retrato da comunicação interna brasileira, assim como a realidade da comunicação de outros países, a fim de obtermos pontos que consideramos fundamentais para o desen-

volvimento das organizações e das pessoas. Esse raciocínio teórico-prático pode vir a colaborar para o processo de sustentabilidade das empresas.

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em conjunto com o Instituto Aberje de Pesquisa (Databerje) (ABERJE, 2007) vem pesquisando a comunicação interna no Brasil desde 2002, de dois em dois anos. Os estudos abordam o *status* da comunicação nas empresas, a estrutura das equipes, a formação dos gestores, os meios de comunicação mais utilizados, além de investimentos na área. Inúmeras são as informações da pesquisa. Para o escopo deste trabalho, consideramos indispensável destacar o tipo de comunicação voltado exclusivamente ao nível gerencial da empresa. Ocupando posição de destaque, temos o *e-mail*, seguido de boletim, *intranet* com senha, reuniões, *newsletter*, e a comunicação face a face obteve um percentual de 3,7% em 2007. Na opinião de 32,9% dos participantes da pesquisa, a comunicação exclusiva para o nível gerencial não existe. Com relação à questão: Qual é o principal veículo de comunicação interno disponível na empresa?, temos o jornal impresso (26,6%), seguido de *intranet*, revista, jornal-mural, *e-mail*, boletim, comunicação face a face, videojornal e outros.

Em contrapartida, existem inúmeros outros veículos disponíveis para os funcionários da empresa. No topo está a *intranet* (87,2%), seguida de jornal-mural (83,5%), comunicação face a face (50,6%), revista (47,6%), *newsletter* (47%), boletim (43,3%), jornal impresso (42,1%), e, na sequência, faixas, *e-mail*, caixa de sugestões, videoperiódicos, *outdoors*, videojornal, TV interna, campanhas internas de comunicação e outros.

Os resultados apontam para o tratamento da comunicação como um produto ou produtos, nos quais as pessoas veem a comunicação sob a forma de publicações e mídia eletrônica. A visão da comunicação parece estar centrada na postura mecanicista. Olha-se para a comunicação como processo de transmissão, diferentemente de olhar para a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional. Marchiori (2006b) estabelece dois níveis de comunicação: tática e estratégica. A comunicação tática é a comunicadora de fatos ocorridos, tem função informativa e básica, sendo determinante que se processe a partir das organizações. A comunicação estratégica é a geradora de fatos, criadora de contextos. Sugere um novo comportamento porque tem a função de cocriar o futuro da organização.

Pesquisas realizadas em diferentes países apresentam algumas preocupações básicas, que, naturalmente, se refletem na postura de comunicação das organizações. Os últimos estudos do *Gallup Management Journal* (KRUEGER; KILLHAM, 2005)

afirmam que funcionários felizes estão em melhores condições para lidar com relacionamentos, estresse e mudanças. Estudos relativos à felicidade vêm sensibilizando economistas e os levando a descobrir como a felicidade e o emocional podem vir a afetar o desempenho das pessoas nas organizações. Empresas que vêm procurando entender as conexões entre estresse, saúde e bem-estar dos seus funcionários, a fim de obterem maior equilíbrio nessas relações, têm, naturalmente, conquistado ambientes internos de maior engajamento.

A pesquisa revela três tipos de funcionários: engajados: 27% (trabalham com paixão e sentem uma profunda conexão com a empresa. São inovadores e levam a organização em frente); não engajados: 59% (simplesmente passam pelo trabalho, dispõem tempo, mas não têm energia ou paixão pelo trabalho); e os ativamente desengajados: 14% (não são apenas infelizes no trabalho, ocupam-se trabalhando a própria infelicidade e minam o que os colegas engajados conquistam). Há uma busca contínua para o engajamento dos funcionários nas organizações. Os resultados da pesquisa *Gallup* (KRUEGER; KILLHAM, 2005) demonstram que os supervisores, gerentes ou chefes imediatos desempenham um papel crucial no bem-estar e no envolvimento dos seus funcionários. Essa descoberta indica que um bom relacionamento com o supervisor tem um efeito importante no engajamento; sugere, também, que pessoas com alto nível de engajamento no trabalho têm, substancialmente, mais interações positivas com seus colegas de trabalho.

É básico que, nas relações entre superiores e subordinados, as pessoas se sintam desafiadas, pois, conforme revela a pesquisa *Gallup* (KRUEGER; KILLHAM, 2005), 61% dos entrevistados, que se enquadram na categoria *engajados*, sentem-se frequentemente desafiados para o trabalho, enquanto 49% dos funcionários não engajados e 24% dos ativamente desengajados sentem-se *desafiados*. A pesquisa revela que mais de 14% dos trabalhadores americanos são desengajados, representando para a economia americana um custo aproximado de \$300 bilhões de dólares.

Outro estudo americano demonstra que as pessoas sentem-se abarrotadas com tanta informação, muitas das quais são irrelevantes e conflitantes, o que cria nelas cinismo ao invés de entusiasmo: é como se estivessem assistindo a um evento esportivo com o volume desligado, de acordo com Grates (2006). Os empregados acabam por determinar a verdade e a realidade, prestando atenção ao comportamento – eles estão prestando atenção, mas escolhendo não escutar.

Grates (2006) comenta que, internamente, os funcionários estão confusos em relação aos seus propósitos e papéis, havendo, externamente, perda de credibilidade.

As organizações estão repensando seus comportamentos em relação a funcionários, comunidades e *stakeholders*. Os resultados demandam atenção da área de comunicação, uma vez que 84% dos respondentes acreditam que o fluxo de informação não flui livremente nas empresas, prejudicando o desenvolvimento do senso crítico e se tornando a grande carga informacional no trabalho, ou seja, não se transcende na comunicação; apenas 24% dos funcionários entendem de responsabilidade pessoal [*personal accountability*]. A maioria dos funcionários das grandes corporações acredita que a dimensão delas as torna menos ágeis, além do que existe uma distância entre as percepções dos gerentes e as dos funcionários sobre a funcionalidade e a saúde de suas organizações.

A preocupação maior centra-se na inadequação dos fluxos de informação em organizações não saudáveis quando comparados aos de organizações saudáveis em diferentes aspectos: há nível de informação para a tomada de decisão diária; há fluxo livre de informação considerando-se as fronteiras organizacionais; os gerentes de linha possuem acesso às informações que podem medir os aspectos-chave de sucesso do negócio; não há envio de mensagens conflitantes para o mercado; e informações importantes sobre o ambiente competitivo fluem rapidamente ao topo. A pesquisa, realizada em 2005, revela, ainda, que as organizações estão praticamente sem “saúde organizacional”. Uma organização não saudável é a que não consegue “converter estratégia em ações”, segundo De Anne et al. (2005).

A *International Association of Business Communicators* (IABC) desenvolveu uma pesquisa em 2005 sobre as melhores práticas de comunicação com funcionários, estudo que apresenta as mudanças e perspectivas globais. O foco básico consistiu em identificar os grandes desafios do século XXI. Do estudo emergiram quatro pontos importantes, quais sejam:

1. motivar os funcionários para que estejam alinhados com a estratégia de negócio. Esse é um processo contínuo que leva os funcionários a se comprometerem com as estratégias e lhes mostra como podem ajudar a alcançar a estratégia. A melhor forma para gerar comprometimento está na atitude da organização em facilitar o diálogo com funcionários. O diálogo é crucial, pois as pessoas vão realmente se sentir comprometidas se falarem sobre *storytelling*, reconhecimento, sessões de diálogo com líderes e funcionários embaixadores;
2. liderar e gerenciar a comunicação. Educar e engajar líderes e gerentes no desenvolvimento de seu papel de comunicação com funcionários. Shaffer (2002) diz que

os funcionários formam suas percepções sobre uma organização baseando-se: na liderança (55%) – o que os líderes falam e fazem; no processo (30%) – o que os funcionários experimentam nas organizações; e na mídia formal (15%) – por meio de *intranet*, jornais, *newsletters*, *e-mails*, etc. Esses resultados demonstram claramente a necessidade de líderes envolventes, que propiciem crescimento e relacionamento, em todas as áreas da organização.

Um aspecto resultante da pesquisa diz respeito ao comportamento dos líderes: é fundamental a coerência entre o que se fala e o que se faz, sendo esse fator absolutamente crítico quando se avalia a liderança em organizações. O relatório sugere que é indispensável criar uma conexão entre seres humanos, devendo o líder aprender a localizar a informação que atende às necessidades do grupo com o qual se relaciona, já que são tantas as mensagens, que é determinante que se selecione o que realmente faz sentido e tem importância para aquelas pessoas. Algumas questões emergem da pesquisa: líderes não estão envolvidos, visto que não comunicam mensagens consistentes; há falta de visibilidade entre líderes, principalmente em questões complexas; há falta de confiança do funcionário no líder; as lideranças não têm credibilidade; e os gerentes não entendem o papel que desempenham em relação à comunicação, por não possuírem habilidades para esse mister;

3. gerenciar o excesso de informação. Rompendo por meio da comunicação desorganizada. As pessoas têm sido bombardeadas com inúmeras informações, tanto nos ambientes organizacionais como em nível externo. O *e-mail*, em particular, vem sendo extremamente utilizado nas organizações, visto que comunicadores, em todas as áreas organizacionais, entendem que esse veículo é a solução para os problemas de comunicação das empresas. A perspectiva do funcionário em relação a todo esse processo tem impacto, o que demonstra que as mensagens não estão integradas, são repetitivas e, às vezes, conflitantes. O resultado é negativo, porquanto as pessoas não têm tempo para processar e entender muitas das mensagens cuja finalidade é passar informações valiosas. Como resultado, excesso de informação pode fazer com que importantes iniciativas de comunicação estratégica não tenham validade.

A prerrogativa de *gatekeeper* da informação não mais se aplica, sendo o comunicador visto como um facilitador; ele precisa priorizar e organizar informações para que os funcionários possam reter o que é importante. Empresas estão começando a repensar a infraestrutura de comunicação, diminuindo os veículos utilizados na organização; e

4. mensurar o retorno sobre investimento ROI da comunicação interna. É preciso conectar a comunicação com os resultados de negócios. Os resultados demonstram que as melhores práticas das organizações empregam uma combinação de métodos experimentados e verdadeiros desde que criativos e personalizados para as necessidades únicas, de acordo com a situação e a cultura. Os especialistas afirmam que a comunicação é reconhecida como condutora imprescindível do desempenho das empresas, ou seja, comunicação é crítica. A pesquisa revela que é fundamental uma dedicação maior em relação à mensuração dos resultados do investimento em comunicação, sendo ainda muito incipientes os trabalhos que medem efetivamente os resultados.

Ao ponderarmos sobre as diferentes pesquisas, podemos inferir que a comunicação interna está embasada na administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais, mas principalmente mediante os veículos de comunicação que existem e determinam a *forma* de comunicação, provavelmente com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas.

Além disso, é preciso saber identificar de que forma as áreas de comunicação passam a compor o conjunto de valores, políticas, estratégias e ações de comunicação. Percebe-se que a comunicação interna tem se embasado muito na comunicação de fatos ocorridos nas organizações, o que é imprescindível, mas, de certa forma, mantém a perspectiva funcionalista como direcionamento maior.

Um ponto relevante diz respeito ao incremento de estudos que possam apresentar os líderes organizacionais como propulsores e otimizadores de discursos capazes de favorecer o desenvolvimento das pessoas, assim como o incremento no nível de conhecimento. Os líderes devem assumir a postura do diálogo e não única e exclusivamente a de influenciar pessoas. Devem, sim, olhar para a liderança transformacional, mas também observar que ela somente será realidade a partir do momento em que possa estabelecer discursos com as pessoas com as quais se relaciona. Fairhurst (2007) vem propondo uma corrente teórica que demonstra a necessidade de uma liderança discursiva nas organizações.

É preciso começar a demonstrar não somente os resultados, mas principalmente os processos que levam ao desenvolvimento das relações internas, entendendo-se o que faz sentido para as pessoas em seus ambientes. É determinante um processo que promova a interação social, em diferentes realidades, fomentando a credibilidade das relações internas e mantendo viva a identidade de uma organização.

Por outro lado, mesmo assim, nos questionamos: Por que tantos desentendimentos ocorrem? Por que os relacionamentos de trabalho não são fortes? Por que é mais difícil do que poderia ser conseguir que as pessoas façam as coisas?

Entendemos que a comunicação deve olhar para a organização como um complexo. Partindo daí, vemos que a análise da organização levará ao seu total entendimento e aos processos comunicativos que ocorrem na interação social e ao desenvolvimento de atividades que tenham sentido para as pessoas. A comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais. Os significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos por meio da interação social. As interações comunicativas e a relação com o contexto passam a ser prioridade na condução de processos de relacionamento organizacionais.

Para Wood (2000) comunicação é elemento central, é processo generativo que dá forma àquilo que experimentamos como relacionamento. Há um incremento das relações e, conseqüentemente, da disseminação do poder. O incremento nas relações permite o desenvolvimento de redes de relacionamento. Já estamos falando em nível teórico de cultura relacional: são “processos, estruturas e práticas que criam, expressam e sustentam relacionamentos pessoais e as identidades”. (Wood, 2000, p. 77).

Daft (2008) afirma:

A base financeira da economia atual é a informação, e não as máquinas ou fábricas [...], o fator primário de produção passa a ser [o] conhecimento, a isso os gerentes precisam responder por meio do aumento do poder dos funcionários. Funcionários e não o maquinário de produção, possuem o poder e o conhecimento necessários para fazer com que a empresa continue competitiva. (p. 8).

Passa a ser fundamental o desenvolvimento de estudos que permeiem a vida organizacional, o que torna a relação *organização* e *comunicação* um objeto de estudo e interpretações.

A partir do momento em que a comunicação estiver institucionalizada, ou seja, válida como um processo efetivo de construção, desenvolvimento de relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para as pessoas participantes daquele ambiente, entendemos que teremos as redes de relacionamento, e o diálogo e a construção de sentido estarão, naturalmente, ocorrendo no interior da organização, que, certamente, refletirá na perspectiva da identidade dessa organização com seus diferentes *stakeholders*.

Com essa filosofia de comunicação, entendemos que muitos podem ser os resultados da gestão da comunicação interna. Marchiori (2006c) destaca: sobrevivência da organização e, conseqüentemente, o fortalecimento de suas redes de relacionamento; valorização interna de suas relações; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios; fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, permitindo maior flexibilidade, criatividade e, conseqüentemente, inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e as expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas, com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacionais internas.

Os espaços organizacionais são hoje permeados pela exploração dos complexos relacionamentos de poder, de conhecimento e de discurso. São ambientes mutáveis e que se ampliam a cada novo processo, refletindo diferentes relações internas no interior de uma organização. Esse é o ambiente a ser observado, entendido e trabalhado para que, a partir daí, se possa falar em sustentabilidade de um empreendimento. O conceito de sustentabilidade perpassa as esferas social, econômica e ambiental, portanto, questões fundamentais na perspectiva de análise do ambiente interno das organizações e que exigem da área de comunicação novos estudos.

## Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005, 2007. São Paulo: Aberje, 2007.
- BERLO, D. *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- CONNERTON, P. Introduction. In: CONNERTON, P. (Coord.). *Critical sociology: selected readings*. Harmondsworth, NY: Penguin Books, 1976. p. 1-6.
- DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DeANNE, A.; LLOYD JR, H.; DAVID, K.; GARY, N. A global check-up: diagnosing the health of today's organizations. *Booz Allen Hamilton*, nov. 2005. Disponível em: <<http://www.orgdna.com/downloads/GlobalCheckUp-OrgHealthNov2005.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2008.
- DEETZ, S.; KERSTEN, A. Critical models of interpretive research. In: PUTNAM, Linda; PACANOWSKY, M. E. (Coord.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 147-172.

EISENBERG, E.; RILEY, P. Organizational culture. In: JABLIN, F.; PUTNAM, L. (Ed.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. p. 291-322.

FAIRHURST, G. *Discursive leadership*. Beverly Hills, CA: Sage, 2007.

GRATES, G. Maintaining reputation in a time of global change corporate. *Corporate Communication Institute*. 2006. Disponível em: <[http://www.corporatecomm.org/pdf/CCI\\_Grates\\_ReputationDeck\\_2112706.ppt](http://www.corporatecomm.org/pdf/CCI_Grates_ReputationDeck_2112706.ppt)>. Acesso em: 22 fev. 2008.

KRUEGER, J.; KILLHAM, E. At work, feeling good matters. *Gallup Management Journal*. 2005. Disponível em: <<http://gmj.gallup.com>>. Acesso em: 5 mar. 2008.

LINSTEAD, S.; GRAFTON-SMALL, R. On reading organizational culture. *Organizations Studies*, n. 13, v. 3, p. 331-355, 1992.

MARCHIORI, M. *Cultura e comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006a.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006b. p. 77-94.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006c. p. 205-222.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAY, S.; MUMBY, D. (Ed.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, 2005.

McAULEY, J.; DUBERLEY, J.; JOHNSON, P. *Organization theory: challenges and perspectives*. Harlow, England: Pearson Education, 2007.

McPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. In: THE WESTERN STATES COMMUNICATION ASSOCIATION CONVENTION, 2000, San Francisco. *Anais...* San Francisco, CA: Organizational Communication, 2000.

PACANOWSKY, M. E.; TRUJILLO, O'Donnell N. Communication and organizational cultures. *Western journal of speech communication*, n. 46, p. 115-130, 1982.

PUTNAM, L. L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. (Ed.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 31-54.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of communication and organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Managing organizations: current issues*. London, UK: Sage, 1999. p. 375-402.

SCHULER, M. *Comunicação estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.

SHAFFER, J. Memo to CEO from: the director of communication. *Strategic Communication Management*, n. 6, v. 4, p. 14-20. June/July 2002.

SMIRCICH, L. Implications for management theory. In: PUTNAM, Linda L.; PACANOWSKY, M. E. (Ed.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 221-241.

TRUJILLO, N. Performing Mintzberg's Roles. The nature of managerial communication. In: PUTNAM, Linda L.; PACANOWSKY, M. E. (Ed.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 73-97.

WOOD, J. T. *Relational communication: continuity and change in personal relationships*. 2. ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 2000.

ZORN, T.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. Nuts about change: multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 515-566, maio 2000.