

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

**Cristina Schutz Marques**

**Comunicação Interna e Recursos Humanos: relação estratégica, interface,  
diálogo**

**Porto Alegre – RS**

**2011**

**Cristina Schutz Marques**

**Comunicação Interna e Recursos Humanos: relação estratégica, interface,  
diálogo**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Bacharel em Comunicação Social –  
Habilitação Relações Públicas pela Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera**

**Porto Alegre**

**2011**

**Cristina Schutz Marques**

**Comunicação Interna e Recursos Humanos: relação estratégica, interface,  
diálogo**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Bacharel em Comunicação Social –  
Habilitação Relações Públicas pela Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Dr. Rudimar Baldissera - UFRGS**

**Orientador**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dra. Helenice Carvalho - UFRGS**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Ms. Cristine Kaufmann - UFRGS**

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Rudimar Baldissera, por me mostrar não ser tão difícil assim.

À professora Cristine Kaufmann, pelos livros e longas conversas sobre este trabalho quando eu ainda nem sabia por onde começá-lo.

Aos meus pais: um imenso, enorme, muito obrigada. Sem vocês eu não teria como ter chegado até aqui. Obrigada por acreditarem.

À minha família, dindos, tia Tânia, agradeço por todas as palavras de incentivo, quem dera o mundo me visse como vocês me vêem.

À minha mãe de coração, Maria Orientil, sem palavras para agradecer o amor e carinho dedicados a mim, sempre.

Aos meus amigos, por terem compreendido todos os “nãos” ouvidos durante todo o período deste trabalho.

À minha gestora, Deyzi Weber, por ter me direcionado quando tentei sair do meu foco, e por me liberar tantas vezes em função deste trabalho. Foi muito importante para mim.

À minha avó Clívia (*in memoriam*), por todos os valores que me transmitiu, que me trouxeram até aqui.

## RESUMO

A Comunicação Organizacional tem como objeto de estudo o fenômeno comunicacional dentro das organizações, e compreende diferentes modalidades comunicacionais, entre elas a Comunicação Interna. Porém, em algumas instituições a área de comunicação interna encontra-se vinculada a outras áreas, e não à Comunicação. O presente trabalho tem como objetivo entender por que, em algumas empresas, a área de comunicação interna está subordinada à área de recursos humanos. A metodologia utilizada foi a entrevista semi-aberta com oito profissionais que atuam ou já atuaram em organizações nesse formato. Através da entrevistas, foi possível constatar que essa configuração ocorre nas instituições principal e fundamentalmente em função de ambas as áreas terem o mesmo foco: os colaboradores de uma organização.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Comunicação Interna; Organizações; Colaboradores; Interface; Estratégia; Diálogo; Relação.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Comunicação Organizacional Integrada..... p. 34

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Identificação entrevistados ..... p. 48

## SUMÁRIO

## 1 INTRODUÇÃO

A Comunicação Organizacional, para Kunsch (2008), tem como objeto de estudo o fenômeno comunicacional dentro das organizações, e compreende a análise de todo o processo de comunicação com seus diferentes públicos. No processo de evolução da comunicação até o modelo que se pratica hoje, Kunsch (2008) chama a atenção para o papel decisivo da globalização em seu processo de configuração. Com o fim da Guerra Fria em 1989, a globalização e a revolução tecnológica, todas as empresas enfrentaram um novo cenário mundial, com mercados globais e grande competição. Nesse contexto de transformações, modifica-se por completo o comportamento das organizações no que diz respeito à Comunicação Organizacional, que passa a ser fundamental e assume um caráter estratégico.

Frente a essas transformações, outra área impactada foi Recursos Humanos que, como a comunicação, também adquiriu importância estratégica para as organizações, com o passar do tempo, nesse mercado competitivo e globalizado. No início do século XX, era exigido do trabalhador ritmo de máquina, e o trabalho era visto como uma atividade mecânica. Na atualidade, essa relação tem se modificado, e o trabalhador hoje tem participado ativamente do processo de produção, necessitando de informação, de conhecimento e de valorização das suas habilidades e competências individuais. O papel das pessoas foi se alterando nas organizações, e hoje elas são consideradas o grande diferencial das empresas. Houve a valorização do capital intelectual, o que demanda da área de RH novas maneiras de lidar com as pessoas, de forma mais estratégica, para tornar a organização atrativa.

No momento em que as pessoas passam a ser o diferencial para a organização, e a comunicação também transpõe seu caráter técnico para o estratégico, a comunicação ao público interno, conseqüentemente, ganha importância. As organizações precisam comunicar ao seu colaborador, muni-lo de informações, para que eles não encontrem necessidade de buscá-las fora. A comunicação interna hoje, se for pensada estrategicamente, informa com o objetivo



de alinhar os colaboradores a um objetivo comum e ajuda na construção de uma percepção unificada do público interno acerca da organização.

Kunsch (2008) entende que a Comunicação Organizacional é formada por diferentes modalidades comunicacionais, as quais permeiam sua atividade em uma organização - são elas: comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Na visão da autora, existem diversas terminologias para denominar esse trabalho nas organizações, como “comunicação empresarial”, “comunicação corporativa”, entre outros, e defende a adoção, por parte das organizações, de um modelo ideal de comunicação integrada, ou seja, sem a fragmentação dessas modalidades comunicacionais. E para este estudo, a Comunicação Interna é a que convém ser aprofundada, a qual, nesse modelo ideal, deveria fazer parte de uma grande área de comunicação integrada.

Porém, na prática, frequentemente, não é o que acontece, e a comunicação interna encontra-se vinculada a outros setores dentro de uma empresa como, por exemplo, Recursos Humanos e Marketing. Com base no que observei por meio de experiências pessoais, o que contrapõe o que aprendi na teoria, defini o meu problema de pesquisa: por que a área de comunicação interna, em algumas empresas, está subordinada a Recursos Humanos, e não a outras áreas, ou ainda a uma área de comunicação corporativa?

O presente trabalho tem como objetivo geral entender por que, em algumas empresas, a área de comunicação interna está subordinada à área de recursos humanos, a partir da visão de profissionais que atuam ou já atuaram em organizações nesse formato. No que se refere aos objetivos específicos, busca-se avaliar o que esses profissionais entendem por comunicação interna, compreender quais os processos comuns e interfaces entre as duas áreas e verificar como é a relação da área de RH com as empresas que estão estruturadas dessa forma, a partir da visão desses profissionais.

Esse tema foi escolhido, pois durante todo o período de minha formação acadêmica, fui desenvolvendo grande interesse por comunicação organizacional, o que me fez buscar no mercado uma oportunidade de conhecer, na prática, como se aplicava tudo o que aprendi durante a graduação, e tudo que li acerca do assunto. Porém, quando comecei a atuar em Comunicação Interna, não me vi dentro de uma área de Comunicação Corporativa, mas sim dentro da área de Recursos Humanos, com um setor de Marketing a parte, e uma assessoria de imprensa terceirizada. Ou

seja, na minha experiência não existia, de fato, uma área de comunicação. A partir daí, fui conhecendo profissionais no mercado, e vi que boa parte dessas pessoas que trabalhavam com comunicação interna, na minha rede de relacionamento, também estava vinculada à área de RH.

O trabalho em questão, em relação à metodologia empregada, pode ser considerado uma pesquisa qualitativa exploratória. Pesquisa, segundo Gil (2006), “É um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2006, p. 42). A pesquisa qualitativa, para Rosário (2010), é aquela que não exige medição estatística nem quantificação das informações obtidas, e “cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário feito pelo pesquisador [...] e os resultados obtidos dependem do tratamento lógico resultante do “olho clínico” do pesquisador, da sua capacidade de avaliação e discernimento em relação ao objeto/fenômeno/grupo estudado” (ROSÁRIO, 2010, p.5). A pesquisa Exploratória, na visão de Gil (2006), tem por objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. De acordo com o autor, esse tipo de pesquisa proporciona uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre determinado fato, e normalmente é realizado através de levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Nesta pesquisa, o referencial teórico foi construído utilizando pesquisa bibliográfica, e a parte empírica utilizou como técnica de coleta a entrevista do tipo semi-aberta, (DUARTE, 2006), seleção dos entrevistados por conveniência, e análise dos dados através da técnica de análise e interpretação (GIL, 2006). O detalhamento das técnicas de coleta e análise de dados da pesquisa de campo será apresentado no item 4.1 do capítulo 4.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, começando por esta introdução, três capítulos principais de desenvolvimento e considerações finais. O segundo capítulo diz respeito à área de Gestão de Pessoas. Antes de entrar nesse assunto, apresenta-se, primeiramente, o conceito de organizações, e realiza-se um breve histórico evolutivo de como as organizações vieram se transformando com o passar do tempo até os modelos atuais a partir de Motta (2001). Em seguida, discorre-se sobre conhecimento e aprendizagem organizacional, na visão de Alvarenga (2008) e encerra-se com cultura organizacional, à luz das teorias de

Thompson (1995), uma vez que nada pode ser desenvolvido com efetividade em uma organização sem levar em conta sua cultura.

O enfoque do terceiro capítulo é a Comunicação Organizacional, na visão de Margarida Kunsch (2008), e a perspectiva integrada que propõe. O capítulo inicia com uma breve conceituação de Comunicação Organizacional, e segue com o histórico da evolução da área da comunicação de seu caráter técnico, operacional, para uma abordagem estratégica. Em seguida, apresenta-se as três dimensões da comunicação organizacional, na visão de Kunsch (2010): *instrumental*, *estratégica* e *humana*, esta última também com base nas contribuições de Mumby (2010) sobre o assunto. Por fim, discorre-se sobre a Comunicação Interna, que é a modalidade comunicacional que há necessidade de aprofundar neste estudo, com base em Marchiori (2008) e Costa (2010).

O quarto capítulo destina-se, primeiramente, à metodologia empregada na pesquisa empírica, e logo após apresenta as informações obtidas nas entrevistas com oito profissionais que atuam ou atuaram em comunicação interna subordinada à área de RH, juntamente com a análise e observações pertinentes. O quinto capítulo encerra este trabalho com as considerações finais acerca de tudo que se pode observar durante o presente estudo.

## 1. ORGANIZAÇÕES: CONCEITO E BREVE HISTÓRICO EVOLUTIVO

John R. Schermerhorn, James G. Hunt e Richard N. Osborn (2001), afirmam que o mundo moderno é o mundo das organizações, e que sem elas nossa sociedade pararia de funcionar, e questionam: que tipo de economia teríamos caso as instituições financeiras, por exemplo, não existissem? Dizem, então, que provavelmente teríamos que voltar para as formas anteriores de sociedade baseadas em tradições, realeza, clãs, tribos. Em sua visão, as organizações não funcionam em um “vácuo social”, ou seja, refletem as necessidades e os desejos das sociedades nas quais estão inseridas. Afirmam também que, apesar de algumas organizações poderem oferecer benefícios para sociedade como um todo, a maioria concentra seus esforços num grupo particular.

Neste trabalho, assume-se conceitualmente o termo “organização” à luz de Baldissera (2010):

Associações de sujeitos que, de modo coordenado, combinam esforços individuais (diferentes habilidades e competências) para a realização de objetivos da entidade organizacional. [...] A idéia de organização compreende também, e fundamentalmente, sujeitos em relação, laborando por objetivos específicos, definidos, claros (BALDISSERA, 2010, p.62).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2001) fazem uma analogia da diversidade das peças de um quebra cabeça, com diferentes formatos, cores, tamanhos, à dinâmica das organizações. Assim como todas as peças devem se encaixar, as pessoas precisam trabalhar unidas e sincronizadas para que os resultados e objetivos organizacionais possam ser atingidos. Dizem, ainda, que assim como os contornos das peças acabam desaparecendo no quadro final, o mesmo deve ocorrer com os processos, as estruturas e os recursos: devem estar totalmente integrados dentro dos sistemas de excelência da organização.

Assim como um quebra-cabeças recém tirado da caixa, estamos entrando em uma nova era de práticas gerenciais e organizacionais. O sucesso do passado já não conta. As antigas formas de fazer as coisas e as soluções anteriores já não são suficientemente boas para dominar os novos desafios. A sociedade está exigindo cada vez mais um desempenho alto, a qualidade em produtos e serviços, o respeito pela diversidade da força de trabalho, o comportamento ético e ação social responsável de todas as organizações e das pessoas que trabalham nelas. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2001, p. 9)

Entende-se, então, que as “antigas formas” das organizações já não dão mais conta dos novos desafios, das novas demandas geradas pelo mercado. O que a sociedade está exigindo das empresas hoje, a maneira como as organizações vêem as pessoas e pensam o seu desenvolvimento, vieram modificando-se radicalmente com o passar do tempo.

Fernando Motta (2001) afirma que a teoria da administração em todas as suas divisões, geral, pública, empresarial, da educação, hospitalar, tem suas origens na preocupação com a produtividade – dominante após a Revolução Industrial: longo processo que inicia no final do século XVIII e que modifica radicalmente a cultura do Ocidente. Segundo o autor, o desenvolvimento das máquinas muda a relação do homem com a natureza, surgindo as fábricas, que substituem a produção domiciliar e manufatureira. O autor divide em precursores e pioneiros os estudiosos da teoria da administração e racionalização do trabalho.

Nesse sentido, Motta (2001) afirma que Charles Fourier e Robert Owen foram precursores. Fourier falava na adaptação da ocupação das pessoas às suas inclinações e capacidades, para que o trabalho monótono se transformasse em prazer, e assim aumentasse a produção – acreditava na sociedade dividida em falanstérios, comunidades agroindustriais onde todos fariam o que desejassem e estimassem, não havendo trabalho desagradável. Owen acreditava que a natureza humana poderia ser facilmente treinada e dirigida.

Os pioneiros, por sua vez, conforme Motta (2001) ficaram conhecidos como fundadores da Escola Clássica, e entre os principais representantes encontram-se Frederick Taylor e Henri Fayol. As ideias deles, segundo Motta, poderiam ser resumidas da seguinte forma: alguém poderá ser um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar seu desempenho. Taylor preocupava-se com a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho, encarando o homem como um agente capaz de maximizar suas decisões, procurando um máximo de ganhos, com um mínimo de esforço. Para Taylor, existia uma única maneira correta para realizar um trabalho, e cabia ao administrador garantir que o empregado dispensasse os esforços de que era capaz, estudando o trabalho em suas diferentes fases para determinar um padrão de produção. Depois, para garantir que esse padrão fosse atingido, Taylor falava em seleção, treinamento e controle de

trabalhadores. Fayol complementou o trabalho de Taylor e classificou as funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar para garantir um trabalho produtivo.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2001) afirmam que a escola clássica, representada por Frederick Taylor, Henri Fayol e Mary Follet, enfatizou inicialmente as condições físicas, os princípios da administração e engenharia industrial, e que só depois, com outros estudos, se ampliou o interesse pelas relações humanas e sociais e atitudes no trabalho.

Nesse sentido, conforme Motta (2001), George Elton Mayo, psicólogo industrial, desenvolveu uma série de experiências em sua fábrica, e seu trabalho levou a conclusões sobre a relação entre moral, satisfação e produtividade. Seus estudos apontaram para o modelo de homem como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, como um ser condicionado por demandas de ordem biológica e social. Para ele, o homem era visto como amplamente movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto-realização. Mayo e seus seguidores concluíram, então, que a participação do trabalhador nas decisões que afetam seu trabalho e as necessidades de reconhecimento, segurança e senso de pertencer são fatores mais importantes na determinação da produtividade do que as condições físicas.

Motta (2001) destaca que as idéias de Mayo inspiraram toda uma corrente administrativa, que ficou conhecida pelo nome Relações Humanas, e que a passagem da Administração Científica para a Escola das Relações Humanas “corresponde a um deslocamento da atenção da organização formal para a informal e a uma certa “psicologização” das relações de trabalho” (MOTTA,2001, p. 11). Conforme o autor, foi enorme a influência dessa Escola sobre os estudos desenvolvidos posteriormente sobre a teoria das organizações, uma vez que introduziu a preocupação psicossocial no campo.

Os estudos de March e Simon, ainda de acordo com o autor, marcam a transição da teoria da administração para a teoria das organizações, ou seja, o estudo das determinações estruturais e comportamentais toma o lugar do estudo de sistema, de eficiência. A preocupação com a produtividade dá lugar à preocupação com a eficiência do sistema. Segundo o autor, March e Simon entendem que alguns dos fatores que exercem influência no trabalho estão sob o controle da

administração, mas que boa parte deles diz respeito a aspectos psicossociais e culturais que fogem a esse controle.

Na direção desse desenvolvimento histórico das reflexões sobre administração e organizações, Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2008) enfatizam que, no início do século XX, o trabalho era visto como uma atividade mecânica, sob ritmo de máquina, o que Karl Marx chamava de “trabalho alienado”. O trabalhador, naquela época, não entendia nem participava do processo de produção, o que anulava a demanda por criatividade e desenvolvimento. Hoje, essa relação tem se alterado, e surge outro perfil de trabalhador, que necessita de informação e de conhecimento, e que valoriza as habilidades e competências individuais.

Se no fordismo a empresa taylorista reconhecia o trabalhador/operário como o repetidor de atos mecânicos para reprodução em série, distante da concepção de produção, no pós fordismo reconhece o “trabalho vivo” mais intelectualizado, com raízes sociais e oportunidades de prática da criação e da imaginação (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 15).

Nessa direção, vale atentar para as afirmações de Schermerhorn, Hunt e Osborn (2001), quando destacam que a percepção de economia global tem sido ampliada a partir do enorme avanço na tecnologia que vivemos diariamente, de forma que conseguimos ter o mundo todo dentro de nossas casas, e uma explosão de informações na internet permite compartilhar e obter informações de fontes do mundo todo, sem ou com custo baixíssimo. A movimentação fácil de tendências, valores, inovações, culturas modifica os estilos de vida a um ritmo alucinante.

Estamos na era da economia global, com redes complexas de concorrência, distribuição de recursos e mercados que circundam o planeta. Não se pode deixar de reparar o impacto disso sobre as organizações, seus gerentes e seus funcionários e sobre nossas vidas diárias. O campo do comportamento organizacional considera essa realidade global com seu potencial impacto sobre as organizações e as carreiras (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2001, p.40).

Oliveira e Paula (2008) concordam com Schermerhorn, James Hunt e Richard Osborn (2001) quando dizem que o processo de globalização tomou conta da realidade atualmente, e que esse fenômeno impacta diretamente as organizações, econômica, política, social e culturalmente. As autoras estão de acordo ainda quando afirmam que esse contexto influencia as formas de gerenciamento, as relações de trabalho, as estratégias de negócio, as condutas e as formas de

relacionamento com a sociedade. Essas transformações também modificam, segundo elas, as relações internas de trabalho nas organizações.

A crescente articulação da sociedade em rede amplia os espaços de interação social e multiplica a atuação de indivíduos e grupos no contexto contemporâneo, devido ao acesso à informação e à facilidade de troca. Eles passam a desempenhar múltiplos papéis sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 6).

As autoras também atentam para a questão da informação. Segundo elas vivemos em um mercado global e informatizado, de modo que a informação vinculada à tecnologia vem a ser um componente decisivo para as organizações - a facilidade que hoje encontramos para acessar e trocar informações e/ou opiniões acerca de produtos, serviços, empresas, o que é possibilitado pela estruturação da sociedade em rede, "amplia os espaços de articulação entre os atores sociais". Consequentemente, aumenta a exigência do cliente e da sociedade para com as organizações, que se vêem cada vez mais obrigadas a prestar conta sobre sua atuação e rever práticas de negócios e de relacionamento.

Nesse turbilhão de informações, tornam-se mais competitivas aquelas organizações que sabem como transformar essas informações em conhecimento e aprendizado organizacional. A seguir, proponho essa discussão.

## **1.1 Conhecimento e Aprendizagem Organizacional**

Geofravia Montoza Alvarenga (2008) enfatiza que uma das tendências previstas para o início do século, e que as empresas estão tendo de enfrentar, diz respeito às mudanças: "é a substituição fundamental de uma economia mundial baseada na manufatura e na exploração de recursos naturais, para a baseada no valor do conhecimento, na informação e na inovação". (KIERNAN, 1998, p.2 *apud* ALVARENGA, 2008, p.255). Essa tendência, segundo a autora, transformou-se em fato, e as organizações se deparam com as discontinuidades que advém da crescente globalização, hipercompetição e novas descobertas, como computadores orgânicos, tecnologia de reconhecimento digital, realidade virtual, genética, nanotecnologia etc.



A partir disso, Alvarenga (2008) afirma que novos conhecimentos são introduzidos à realidade organizacional a um compasso alucinante, alterando o ritmo dos negócios e transformando o mundo, que ficou pequeno. Dados e informações chegam de múltiplas direções, as ideias se movem à velocidade da luz, tornando a evolução implacável. A informação, o conhecimento, são fatores determinantes. “A interconexão espalha e difunde as conseqüências de curto prazo dos acontecimentos. A escalada do conhecimento é exponencial” (ALVARENGA, 2008, p. 255). Nesse contexto, com a potencialização da circulação de informações, as pessoas precisam aprender muito mais rápido: “se o conhecimento aumenta cada vez mais em cada vez menos tempo, um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais em cada vez menos tempo” (MARIOTTI *apud* ALVARENGA, 2008, p.256).

Torna-se importante, aqui, entendermos o que é conhecimento, informação e dados. Neste trabalho, ficaremos com a definição de Alvarenga (2008), que diz que, de forma geral, pode-se afirmar que para construir o conhecimento, em qualquer área, necessita-se da informação. E muitas destas informações são constituídas de dados ou fatos. Os conhecimentos são decorrentes das informações e são obtidos por meio da ação humana, por compreensão, comparação, análise, relações, etc. e são construídos pelo próprio sujeito, através das informações que obtém baseando-se no que já viveu e experimentou. “Refere-se à percepção, compreensão ou apropriação sobre um objeto a que o sujeito chega mediante experimentação, abstração ou estudo e que pode ser transmitido a outros por meio de linguagem que proporcione comunicação efetiva” (ALVARENGA, 2008, p.258). A autora ainda chama atenção para o fato de que o conhecimento não é estático, ou seja, é construído e reconstruído permanentemente.

Para Alvarenga (2008), sobreviver a essa realidade de explosão de informações exige uma abordagem inteligente por parte das pessoas, que devem ter capacidade de selecionar o que é significativo, e por parte das organizações que devem elaborar planos de ação para lidar com esta nova situação. Hoje, a dificuldade à informação passa longe de acesso, uma vez que já podemos obtê-las de qualquer maneira através das tecnologias disponíveis. A dificuldade, segundo a autora, é atravessar “um mar tumultuado de dados” e conseguir selecionar o que se necessita no momento. Na visão da autora, informação e conhecimento são como pedras preciosas, pois permitem às pessoas tomarem decisões mais seguras, seja

individualmente ou em uma organização, podendo ser considerados ferramentas competitivas no mundo atual, uma vez que dão poder a quem os detém e sabe usá-los.

Ter claro que não é a quantidade de conhecimento que vale. Não importa quanta informação e quanto conhecimento se tenha, ou o que os conhecimentos científicos significam em si, mas sim o que eles significam ou no que eles podem se transformar e vir a significar para uma organização. É a forma de pensar sobre eles que faz a diferença. Pouco ou nada acontece se não houver um redimensionamento no sentido de elaborar estratégias de ação (ALVARENGA, 2008, p.256).

Alvarenga (2008) diz, a partir da visão de Prahalad e Hamel, que o conhecimento disponível em uma organização é seu principal recurso quando se fala em estabelecer competências essenciais. O diferencial se encontra nas empresas que sabem utilizar o conhecimento para melhorar seus processos e criar valor efetivo para o cliente. Ou seja, o conhecimento é um ativo intelectual em uma organização quando é utilizado de maneira inteligente e consegue produzir inovações, gerando ofertas exclusivas de mercado. Segundo a autora, pode-se pressupor, então, que os ativos intelectuais, de conhecimento, tendem a possuir valor maior que seus ativos físicos, já que esses também dependem de pessoas que colocarão suas competências no gerenciamento de estratégias, gestão e outros serviços. Assim sendo, a autora enfatiza que no produto estão agregados esses elementos que incrementam sua qualidade estimável, o que vai muito além do seu valor de mercado.

Alvarenga (2008) entende, então, por conhecimento organizacional, o somatório do conhecimento de seus participantes – capital intelectual, somando-se com o conhecimento gerado a partir das trocas e interações entre seus membros e deles com a comunidade externa. Ou seja, podemos concluir que as pessoas, de fato, são o diferencial da organização.

Outra forma simples de se definir o conhecimento organizacional é afirmar que ele abarca o conjunto de recursos não tangíveis construído pela organização e que mantém seu potencial competitivo. O conhecimento organizacional sustenta-se através das pessoas, suas competências e saberes acumulados, além das estratégias de gestão ou a modificação do conhecimento ocorrida através da interação entre os co-participantes da organização (ALVARENGA, 2008, p. 261).

Capital humano (experiência, *know-how*, habilidades, criatividade, relacionamentos), propriedade intelectual (patentes, direitos autorais, marcas registradas, segredos comerciais) e ativos intangíveis (documentos, planos, dados),

são potencialidades que, se também aliadas a tecnologia e aos recursos de comunicação, tem o poder de tornar a organização extremamente competitiva, afirma Alvarenga (2008), o que faz ser importante hoje a questão do conhecimento organizacional e sua gestão. “Para prosperar no contexto de negócios, a empresa que conseguir transformar, a ritmos cada vez mais acelerados, informações em conhecimento, conhecimento em decisão e decisão em ações, agregando valor ao seu potencial, tende a posicionar-se melhor no mercado” (GONÇALVES *apud* ALVARENGA, 2008, p. 265).

Nesse contexto de mudanças, que aconteceram em função dos estudos sobre as organizações, pela globalização e avanços tecnológicos, e que potencializaram o valor do conhecimento, Alvarenga (2008) chama atenção de que outro fator também é de extrema importância hoje: a aprendizagem organizacional permanente. A organização deve aprender a aprender para manter-se viva. “O modo como os indivíduos e organizações aprendem pode tornar-se a única vantagem competitiva sustentável” (STATA *apud* ALVARENGA, 2008, p.273). Assim, o processo de aprendizagem é cada vez mais uma estratégia de competição, uma vez que o conhecimento sistematizado e estratégias do passado não são mais suficientes para garantir sucesso neste mundo de grande “volatilidade e competitividade”.

Nesse sentido, Alvarenga (2008) enfatiza que as organizações convivem em um ambiente complexo, com problemas também complexos, que exigem resoluções e decisões rápidas e inteligentes. A aprendizagem, segundo a autora, envolve o pensamento básico, crítico, reflexivo e criativo que facilitam na tomada de decisão e concepção de projetos e também o desenvolvimento da habilidade de reordenação de idéias e interconexão de informações. A aprendizagem organizacional possibilita que as empresas possam se reestruturar no ambiente quando houver demandas externas.

Atualmente, o conhecimento e o capital intelectual que foram acumulados durante muito tempo pode ser de pouco valor em um ambiente que muda rápida e constantemente, afirma Alvarenga (2008). É indispensável que as organizações consigam preparar hoje o terreno de amanhã, ou seja, estejam preparadas para inovar. E somente inova quem aprende. Os inovadores, na visão da autora, são aqueles que têm visão, que são “anteados”, que pensam diferente, que desafiam a

sabedoria organizacional, que conseguem analisar as informações sob variadas perspectivas e que descobrem tendências, gerando novas ideias, criando oportunidades de inovar. São as pessoas que compõem a organização, o capital intelectual, podendo entender-se que são os talentos.

Nesse âmbito de transformações, agora na visão da administração, de acordo com Schermerhorn, Hunt e Orborn (2001), torna-se importante o aprendizado organizacional na adaptação às mudanças, de forma que as empresas devem ser capazes de se modificar de forma constante para também atender às expectativas dos colaboradores – itens como desempenho individual, satisfação no trabalho e rotatividade devem ser pensados na organização, e situações diferentes devem ser entendidas e trabalhadas. Não há uma forma única que seja universal no gerenciamento de pessoas. As práticas devem se encaixar nas necessidades organizacionais.

Conforme os autores, estamos em uma nova era de práticas gerenciais, e a sociedade está exigindo cada vez mais das organizações, que devem oferecer alta qualidade, agilidade, comportamento ético e ação social responsável. As pessoas, hoje, atuam em novos e exigentes ambientes de trabalho, com todos estes desafios, em uma era de concorrência global e novas tecnologias. Nesse contexto, as organizações estão sempre em busca de melhorar desempenho, vendo-se obrigadas a se preocuparem em oferecer bons serviços/produtos e também em satisfazer seus funcionários.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (2001), as pessoas são os recursos chave das organizações, e o desempenho delas é fundamental para o sucesso das empresas, uma vez que são elas que utilizam todos os recursos materiais.

Uma organização que funciona bem atinge seu objetivo com os benefícios da sinergia, isto é, a criação de um todo maior que a soma de suas partes. Para obter sinergia, as organizações dependem basicamente do esforço coletivo das pessoas, ou seja, são indispensáveis os recursos humanos. São as pessoas que colocam em uso os recursos materiais, incluindo-se aí tecnologia, informação, equipamentos, instalações físicas, matérias-primas e dinheiro, para criar produtos finais e serviços (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2001, p.30).

Conforme os autores acima citados, as pessoas, o conhecimento, as informações adquiriram hoje importância central em uma organização, uma vez que compõem o seu diferencial de mercado. Sendo assim, torna-se estratégica a área de Gestão de Pessoas em uma organização, uma vez que será a responsável por gerir,

desenvolver e valorizar o capital intelectual, principalmente os talentos. Por isso, torna-se necessária uma reflexão sobre essa área, que farei a seguir.

## **1.2 Gestão de Pessoas**

Segundo Idalberto Chiavenato (1998), a área de Recursos Humanos surgiu em meados do século XX, na Revolução Industrial, em função do crescimento da complexidade das tarefas organizacionais, com o nome “Relações Industriais”, objetivando mediar as organizações e as pessoas e diminuir conflitos entre os objetivos industriais e pessoais. Por volta de 1950, foi se ampliando, e foi denominada como “Administração de Pessoal”, somando aos objetivos administrar as pessoas com base na legislação trabalhista vigente.

Antonio Carlos Gil (2008) posiciona cronologicamente a evolução histórica da Administração de Recursos Humanos de acordo com a evolução nos estudos organizacionais, sobre os quais nos referimos acima na visão de Motta (2001). Ou seja, quando Elton Mayo começa a pensar na valorização das relações humanas no trabalho, a partir da constatação da necessidade de considerar relevantes os fatores psicológicos e sociais dos trabalhadores para a produtividade, fatores como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passam a ser considerados e valorizados.

Em um período posterior, Gil (2008) afirma que se verificou um notável aumento de poder dos sindicatos de trabalhadores, o que determina mais uma vez mudanças significativas na administração de pessoal. Em função desta nova força, as empresas passam a se preocupar mais com as condições de trabalho e benefícios aos empregados, bem como se torna necessária a negociação com as entidades que representavam os trabalhadores. Surge, então, o departamento de “Relações Industriais”, a partir deste fortalecimento das organizações sindicais.

Em um próximo momento se começa a utilizar o termo “Administração de Recursos Humanos”, que substitui Administração de Pessoal e Relações Industriais, devido à introdução de conceitos que se originaram da Teoria Geral dos Sistemas à

gestão de pessoal – que classificava as atividades administrativas em sistemas: produção, comercialização, recursos humanos etc.

Por fim, surge o termo “Gestão de Pessoas”, a partir de novas concepções sobre o papel dos indivíduos nas organizações e sérias críticas em relação à forma que se desenvolvia a “Administração de Recursos Humanos”, bem como a sua nomenclatura. De acordo com Gil (2008), a crítica era chamar as pessoas de “recursos”, uma vez que os críticos na época propunham que as pessoas deveriam ser consideradas parceiras, fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades, inteligência, e não patrimônios da organização. De acordo com Gil (2008), algumas organizações já traziam a tendência em reconhecer o empregado como parceiro, assim como os fornecedores, acionistas, clientes. Chiavenato (1999) chama atenção para o fato de que a área de Gestão de Pessoas é que permeia a participação e inclusão dos funcionários no alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que eles são capazes de ampliar ou limitar as fraquezas e as forças de uma organização, e por isso não são meros “recursos”.

Conforme Chiavenato (1999), as pessoas passam a maior parte do seu tempo dentro das organizações, e delas dependem para atingir seus objetivos individuais e pessoais, crescer na vida e ser bem sucedidas. E as organizações dependem diretamente das pessoas para funcionarem, produzirem e competirem, para assim atingir seus objetivos estratégicos. Existe interdependência e benefícios para ambas as partes. As empresas tem de desenvolver mecanismos para atuar no “ganha – ganha”, de maneira que os colaboradores devem oferecer e obter vantagens das organizações e vice e versa. “Se as organizações querem atingir seus objetivos da melhor maneira possível, elas precisam saber canalizar os esforços das pessoas para que também atinjam os seus objetivos individuais, e que ambas as partes saiam ganhando” (CHIAVENATO, 1999, p.5).

Mas o que faz, efetivamente, a área de Gestão de Pessoas? Chiavenato (1999) e Gil (2008) propõem a seguinte configuração: análise e descrição de cargos, desenho de cargos, recrutamento e seleção de pessoal, admissão de candidatos selecionados, orientação e integração de novos funcionários, administração de cargos e salários, incentivos salariais e benefícios sociais, avaliação do desempenho dos funcionários, comunicação aos funcionários e treinamento e desenvolvimento de pessoal. Chiavenato (1999) e Gil (2008) acreditam que, além das atividades básicas

expostas acima, os profissionais da área ainda devem ter os papéis de comunicador, selecionador, treinador, avaliador, analista, motivador, líder, administrador de conflitos, negociador e gestor de qualidade e *coach*.

Porém, além de todas as atividades e papéis dos profissionais da área de Gestão de Pessoas, um dos principais seria, analisando o cenário da “economia do conhecimento”, reconhecer e reter talentos. Segundo Blecher (2001 *apud* GIL, 2008, p.28), sem o talento, nada mais se consegue em uma organização (capital, estratégia, produtos inovadores). O autor aponta uma pesquisa realizada pela McKinsey, maior consultoria mundial em gestão, chamada de Guerra do Talento: atrair e segurar talentos são, desde já, os principais desafios das empresas nos próximos dez anos, e a maior vantagem competitiva com que uma organização poderá contar no próximo milênio. A valorização de pessoas acontece a partir da evolução na complexidade da economia, o que está gerando uma grande demanda por mão de obra diferenciada. Além disso, hoje, o tempo de uma pessoa em uma empresa é muito menor do que já foi, de forma que um executivo não mais planeja a sua carreira em uma só empresa. Aí está um grande desafio da área de Gestão de Pessoas: identificar e desenvolver programas para a retenção desses talentos.

Segundo Chiavenato (1999), com a globalização, o grande diferencial e vantagem competitiva hoje são as pessoas, responsáveis por gerar inovação, por produzir, por vender, atender o cliente, liderar, motivar, gerenciar etc. Ao falar em organizações, obrigatoriamente temos que falar nas pessoas que as formam e que as conferem personalidade. Com fins de mobilizar e potencializar o trabalho das pessoas, algumas práticas gerenciais estão sendo revistas, de maneira que, ao invés de investir diretamente em produtos, serviços e clientes, as organizações estão investindo em pessoas, que criam, atendem, sabem satisfazer e encantar os clientes.

Gil (2008) também aponta a globalização, juntamente com a revolução da informação e da comunicação, como um desafio ambiental, ou seja, forças externas às organizações que acabam por influenciar sua performance, mas que não estão sob seu domínio, para as quais devem estar sempre atentas, aproveitando oportunidades e superando ameaças. A revolução da informação e da comunicação, ocasionada a partir dos avanços tecnológicos, muda completamente a maneira de a informação chegar às pessoas, que as recebem e emitem em diversos meios, em qualquer lugar. Isso requer um suporte humano inteligente para que seja possível

garantir informações relevantes e precisas e que tenham capacidade de adequação e aprendizagem contínua. De acordo com o autor, “Não são apenas as máquinas e os equipamentos que se tornam obsoletos; os conhecimentos e habilidades também” (GIL, 2008, p. 39). Para adequação ao ritmo de mudança, então, o capital humano continua sendo estratégia fundamental. Cabe aos gestores de pessoas garantir o ajuste.

Ao contrário do que muitos possam imaginar, a globalização não produz “receitas globais” que podem ser prescritas às organizações interessadas em se inserir nessa nova ordem [...] não há dúvida, portanto, de que as organizações serão cada vez mais solicitadas a capacitar seus membros para que possam desenvolver a contento suas tarefas (GIL, 2008, p.34).

Joel Souza Dutra (2002) concorda com Chiavenato (1999) e Gil (2008), e afirma, ainda, que existem três pilares principais através dos quais a pessoa agrega valor para a organização e a organização agrega valor para as pessoas: aprendizagem, dimensões de pessoa e competência. A criação de uma cultura de aprendizagem é fundamental para reagir às mudanças do ambiente, exigente, complexo e dinâmico, devendo a organização proporcionar um ambiente de desenvolvimento mútuo, gestão participativa e renovação contínua. O segundo pilar é a visão de pessoa como ser integral e único, de forma que a organização não pode diminuí-las a um cargo ou posição na estrutura - a gestão de pessoas deve considerar e gerenciar a individualidade de cada um. O último pilar diz respeito à competência, que é o conjunto de qualificações que cada pessoa possui para executar suas funções, e por outro lado o que a empresa oferece, que são “características de seu patrimônio de conhecimentos”, ou seja, o que lhe confere as vantagens competitivas.

Chiavenato (1999) e Dutra (2002) identificam algumas características da área de Gestão de Pessoas que contribuem para o sucesso da organização. É indicado que o RH, para ser efetivo, esteja totalmente alinhado às estratégias organizacionais, e conheça plenamente o negócio; que a área seja capaz de proporcionar competitividade para a organização, através do desenvolvimento das pessoas e das competências individuais; que, a partir de treinamentos, a área consiga incentivar os colaboradores e gerar conhecimento; que seja hábil para analisar o ambiente, desenvolvendo formas de manter a qualidade no trabalho, de maneira que os colaboradores possam se sentir bem e felizes em suas atividades;



que administre as mudanças, internas e externas; que mantenha políticas éticas e comportamento socialmente responsável. Toda a atividade da área deve ser confiável, transparente e ética, e o direito e o respeito às pessoas devem ser garantidos.

Hoje, enfatiza Gil (2008), uma nova forma de gestão de recursos humanos vem evoluindo com diversas nomenclaturas diferentes: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual. O autor, ao falar no futuro da área, expõe que esta previsão não é fácil, e que alguns profissionais indagam se não está próximo do fim da administração de recursos humanos. Gil (2008) entende que isso é pouco provável, e só poderia ocorrer caso todas as outras áreas da administração acabassem, uma vez que todos os outros recursos existentes em uma empresa são administrados pelas pessoas, pelos recursos humanos.

Além disso, pode-se constatar que a “Economia do Conhecimento”, obviamente, também impactou de forma direta a área de Gestão de Pessoas. Gil (2008) diz que o “ingrediente” mais importante hoje é o conhecimento, e que a riqueza passa a ser gerada mais pela aplicação do conhecimento do que pelo trabalho em si.

O que se pode, no entanto, afirmar com muita propriedade é que a ciência da administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um número cada vez maior de problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo. Transição essa que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. Dessa forma, a Gestão de Pessoas, mais do que qualquer outro ramo da administração, vem sofrendo estes desafios, sobretudo porque a sua matéria-prima é exatamente o conhecimento (GIL, 2008, p.31).

A partir da visão dos autores, percebe-se a enorme evolução que a área de Gestão de Pessoas veio e vem sofrendo com o passar do tempo, o que pode ser diretamente relacionado ao fato de as pessoas, hoje, serem consideradas os principais ativos de uma organização - fato que lança novos desafios para a área e a torna estratégica na contribuição para o conhecimento e aprendizagem organizacional, mapeamento de talentos, desenvolvimento de pessoas etc.

Porém, Chiavenato (1998) chama atenção para o fato de que a atuação da área de Gestão de Pessoas, em todos os sentidos, sempre vai depender da cultura existente na organização, se for uma área que se posiciona estrategicamente.

A Administração de Recursos Humanos é uma área extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Por isso, ela é contingencial e situacional. Depende da cultura que existe em cada organização. Depende também da estrutura organizacional adotada. Mais ainda, depende também das características do contexto ambiental, do negócio da organização, das características internas, das suas funções e processos de um sem-número de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1998, p.15).

Selma Paschini (2006) ratifica a visão de Chiavenato (1998) e acrescenta que “o objeto da ação de RH é o gerenciamento da cultura organizacional” (PASCHINI, 2006, p.68), uma vez que sua clara compreensão, sua formação, seu diagnóstico, seu processo de mudança, sua relação com a estratégia do negócio, segundo a autora, possibilitam que o RH alinhe suas políticas e ações à organização, desenvolvendo programas consistentes, evitando a perda de tempo e recurso com projetos não adaptáveis e assimiláveis à cultura organizacional. A autora diz, ainda, que “o setor de recursos humanos é um grande gestor de artefatos culturais” (PASCHINI, 2006, p.70), uma vez que é a área que tem responsabilidade em pensar no conjunto de artefatos culturais que vão legitimar os valores organizacionais, o que confere à área um caráter estratégico.

Nesse sentido, em sendo a cultura organizacional de extrema importância para atuação efetiva de Recursos Humanos e Comunicação, a seguir discorrerei sobre cultura organizacional, que não pode deixar de ser considerada quando falamos em organização.

### **1.3 Cultura Organizacional**

Alexandre de Pádua Carrieri e Alfredo Rodrigues (2008) apontam a diversidade de conceituações para o termo “cultura organizacional” e também de estudos sobre o tema, que ganharam força também a partir dos impactos gerados na sociedade em função das transformações causadas pelo desenvolvimento tecnológico, e pela crescente preocupação com a competitividade, uma vez que a mobilidade das informações e costumes extrapola os limites geográficos.

Na visão dos autores, a diversidade dos estudos sobre o assunto está relacionada com a indefinição conceitual nas ciências mais voltadas ao tema, como

a antropologia e a sociologia. Ao falarem sobre cultura nas organizações, os estudiosos reinterpretaram o conceito e adequaram-no aos seus próprios posicionamentos, gerando diferentes perspectivas sobre o mesmo termo. Maria Aparecida Ferrari (2009) aponta que o conceito de cultura é básico para a compreensão dos comportamentos, das normas, das crenças, dos mitos, dos ritos e das formas de comunicação, e que o fato de poder ser abordado de diversas maneiras faz com que não haja consenso em sua definição conceitual.

John B. Thompson (1995) diz que na literatura das ciências sociais, o conceito de cultura abrange o estudo das formas simbólicas, levando em consideração que a vida social não se resume somente a objetos e fatos que ocorrem no mundo, mas também a ações, expressões significativas, manifestações verbais, símbolos, textos e “artefatos de vários tipos”, e de sujeitos que “se expressam através destes artefatos”, que se manifestam e tentam entender as manifestações dos outros através da interpretação das expressões que produzem e recebem. Thompson define cultura:

Em um sentido mais amplo, o estudo dos fenômenos culturais pode ser pensado como o estudo do mundo sócio-histórico constituído como um campo de significados. Pode ser pensado como o estudo das maneiras como expressões significativas de vários tipos são produzidas, construídas e recebidas por indivíduos situados em um mundo sócio-histórico. Pensando desta maneira, o conceito de Cultura se refere a uma variedade de fenômenos e a um conjunto de interesses que são, hoje, compartilhados por estudiosos de diversas disciplinas, desde a sociologia e antropologia até a história e a crítica literária (THOMPSON, 1995, p. 165).

Thompson (1995) distingue quatro tipos básicos de sentido utilizado para o termo “cultura”: *concepção clássica, descritiva, simbólica e estrutural*. Como “concepção clássica” o autor chama o conceito de cultura que emergiu no fim do século XVIII e início do XIX, e que foi proferido por filósofos e historiadores alemães. Nesse sentido, a cultura era “o processo de desenvolvimento e enobrecimento das faculdades humanas, um processo facilitado pela assimilação de trabalhos acadêmicos e artísticos e ligado ao caráter progressista da era moderna” (THOMPSON, 1995, p.170). Conceito este que até hoje é empregado em alguns usos cotidianos da palavra “cultura”. Como *concepção descritiva* o autor entende cultura como “o conjunto inter-relacionado de crenças, costumes, formas de conhecimento, arte, etc., que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de uma sociedade particular e que podem ser estudados cientificamente” (THOMPSON, 1995, p.171). De acordo com Thompson (1995), estas crenças e

costumes formam um “todo complexo”, que se diferencia de sociedade para sociedade, lugares e épocas. Nessa concepção, cultura é estudada como um objeto de pesquisa científica e sistemática, que se preocupa com a análise, a classificação e a comparação dos elementos que a constitui, ou seja, uma das tarefas seria “dissecar” o “todo complexo” em todas as suas partes e componentes, para poder classificá-lo e compará-lo de forma sistemática, da mesma forma que um zoólogo cataloga espécies de animais.

A *concepção simbólica* é definida como “o padrão de significados incorporados de formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças”. (THOMPSON,1995, p.176). Segundo o Thompson (1995), a análise cultural, nesse âmbito, foi estudada por Clifford Geertz, e seria a elucidação desses padrões de significado, o estudo de como esses significados incorporados às formas simbólicas são interpretados. Na concepção simbólica, a classificação “da flora e da fauna” cede o lugar à interpretação, requerendo também a sensibilidade do intérprete. Thompson refere-se aos estudos de Geertz como uma das mais importantes formulações para o conceito de cultura.

Thompson (1995) propõe uma abordagem alternativa, baseada na concepção simbólica de Geertz, chamada *concepção estrutural*, objetivando enfatizar tanto o caráter simbólico dos fenômenos culturais, quanto o fato de esses fenômenos estarem sempre inseridos em “contextos sociais estruturados”. No ponto de vista de Thompson (1995), os fenômenos culturais devem ser entendidos como “formas simbólicas em contextos estruturados” e a análise cultural como “o estudo da constituição significativa e da contextualização social das formas simbólicas”. Nesse sentido,

Podemos oferecer uma caracterização preliminar dessa concepção definindo “análise cultural” como o estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos – em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas, e recebidas. (THOMPSON, 1995, p.181).

Thompson (1995) traz cinco características que constituem as formas simbólicas e explicam por que estas formas simbólicas podem ser vistas como “fenômenos significativos”: *intencionais, convencionais, estruturais, referenciais e*

*contextuais*. As formas simbólicas, de acordo com Thompson, são “intencionais” por que são expressões de um sujeito, para um sujeito, que tem objetivos e propósitos ao produzir e empregar tais formas de determinada maneira. Ou seja, o sujeito-produtor tem uma intenção, mesmo que em algumas vezes o que queremos dizer, não é de fato o que dizemos. O autor diz que as formas simbólicas são “convencionais”, pois a maneira como são produzidas, construídas ou empregadas, bem como sua interpretação, são processos que envolvem regras, códigos e convenções de vários tipos, e fazem parte do conhecimento tácito, que o indivíduo tem na prática, e social, pois é compartilhado por mais de um indivíduo.

Além disso, as formas simbólicas são “estruturais”, “o que significa que são construções que exibem uma estrutura articulada” (THOMPSON, 1995, p. 187), ou seja, nas quais os elementos se relacionam uns com os outros, o que compõe uma estrutura que pode ser analisada formalmente, que teria seu significado modificado caso alterássemos algum destes elementos. O aspecto “referencial” diz respeito às formas simbólicas se referirem a algo, querendo dizer algo sobre alguma coisa, são construções que efetivamente representam alguma coisa. A quinta e última característica proposta por Thompson (1995) diz respeito ao caráter “conceitual” das formas simbólicas, uma vez que estão sempre inseridas em um contexto específico, dentro e por meio do qual são produzidas, transmitidas e recebidas.

No contexto da cultura organizacional, Ferrari (2009) fala da importância da análise das organizações levando em conta a cultura, pois as pessoas que nela trabalham formam redes de interações sociais que impactam os ambientes interno e externo e são também por eles impactadas. A autora diz que, mesmo que a cultura organizacional não possa ser definida somente em função dos valores compartilhados por seus integrantes, ela está diretamente relacionada a eles, uma vez que é por meio deles que as organizações demonstram seus objetivos e metas e se diferenciam de todas as outras. As instituições escolhem seus valores inspirando-se nos valores da sociedade e de seus membros - principalmente daqueles com mais influência. João Alberto Ianhez (2008) fala de valores organizacionais:

Desde seu início, à medida que a organização vai se desenvolvendo, vão sendo estabelecidas formas de relacionamentos entre ela e seus públicos. São formas de tratar as pessoas dentro e fora da organização que estão relacionadas com a forma de ser e pensar a organização por parte de todos que nela atuam; são os valores (IANHEZ, 2008, p.102).

A cultura, nesse sentido, “tem um papel importante no modelamento dos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos e membros de diferentes sociedades” (TAYEB, 1988, p.40 *apud* FERRARI, 2009, p.139). A partir disso, Ferrari diz que os valores, em sendo distintos de uma sociedade para outra, fazem com que os grupos culturais comportem-se de maneiras diferentes em circunstâncias iguais, uma vez que valorizam a mesma coisa de forma diferente. Por essa razão, ao se estabelecerem, as organizações não podem deixar de levar em consideração a cultura local. Conforme a autora, entender as organizações é também entender a maneira como as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos em um determinado contexto cultural como, por exemplo, as formas de governo, costumes, crenças, formas e meios de comunicação.

Robbins (2009) chama atenção que dentro de uma *grande cultura*, a qual chama de *cultura dominante* também pode haver nichos de *subculturas*. A *cultura dominante* é a cultura organizacional propriamente dita, é aquela que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização, e as *subculturas* podem ser definidas por grupos menores como, por exemplo, departamentos, por separação geográfica, e terão valores específicos incluídos aos valores essenciais.

A cultura organizacional é que distingue uma organização da outra, proporciona identificação aos membros com suas empresas e facilita o comprometimento com os objetivos organizacionais, além dos individuais. A cultura possibilita manter a organização alinhada, uma vez que orienta as ações de seus colaboradores.

### 3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Margarida Kunsch (2008) vê a comunicação organizacional como “uma área abrangente, numa perspectiva de integração das subáreas de comunicação social”, (KUNSCH, 2008, p.182) e diz que pode ser chamada também de comunicação empresarial, comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos, relações externas, etc., o que decorre em função das várias correntes de pensamento em sua literatura, com pensamentos e percepções diversas dos autores que se dedicam ao assunto no mundo todo. Aqui no Brasil, segundo a autora, o assunto é abordado em uma visão ampla e estratégica, considerando a perspectiva integrada. Para Kunsch:

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômenos inerentes aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, desta forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003 *apud* KUNSCH, 2008, p. 187).

Na visão da autora, essa concepção objetiva que se leve em consideração todos os aspectos relacionados ao assunto, e defende a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia de comunicação integrada, em todas as suas áreas, e a não fragmentação da comunicação, conforme pode ser visualizado através do diagrama abaixo (Figura 1).

## Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Margarida M. Krohling Kunsch

Fonte: Kunsch, 2003 *apud* Kunsch, 2008, p.187

A comunicação organizacional também é uma área que foi evoluindo e aumentando seu caráter estratégico com o passar dos anos. A seguir, então, será discorrido sobre seu processo evolutivo e dimensões.

### 3.1 Comunicação organizacional: processo evolutivo e dimensões

Kunsch (2008) traz o histórico evolutivo das práticas comunicacionais nas organizações e contextualiza que, a partir do século XIX, as relações de trabalho, juntamente com os processos de produção e comercialização, se modificaram de forma radical, em função da expansão das empresas. Segundo a autora, é nesse contexto que surgem a propaganda, o jornalismo empresarial, as relações públicas e a comunicação organizacional em si. De acordo com a autora, até então não existia por parte das empresas preocupação com a comunicação simétrica, ou seja, com o retorno dos públicos, mas sim uma comunicação administrativa ou gerencial, com



caráter instrumental e funcional, dando ênfase em divulgação de produto, somente, sem preocupação efetiva com a opinião dos públicos.

As modificações trazidas pela industrialização fazem com que as empresas busquem novas formas de comunicação com seus públicos, externo e interno, de forma mais especializada. Kunsch (2008) chama a atenção para o papel decisivo da globalização no processo de configuração da comunicação. Com o fim da Guerra Fria em 1989, a globalização e a revolução tecnológica, todas as empresas enfrentaram um novo cenário mundial, com mercados globais e grande competição. Nesse contexto de transformações, modifica-se por completo o comportamento das organizações no que diz respeito à comunicação corporativa, que passa a ser fundamental e assume um caráter estratégico. As ações isoladas de marketing, de acordo com Kunsch, já não são mais suficientes para criar relacionamento com os públicos estratégicos, uma vez que eles estão cada vez mais exigentes e atentos.

Oliveira e Paula (2008) afirmam que a partir dessas transformações, o valor da informação e do conhecimento é cada vez mais expressivo, o que traz impactos econômicos, políticos, sociais e culturais para as organizações e exige adaptação por parte delas. A informação atrelada às tecnologias passa a ser um elemento determinante nas estruturas organizacionais: esse novo contexto modifica as formas de gerenciamento, as relações de trabalho, as estratégias de negócio, as condutas e as formas de relacionamento das organizações com seus públicos.

Segundo Oliveira e Paula (2008), com a sociedade articulada em rede, ampliaram-se os espaços de interação social, o que facilitou o acesso às informações e aumentou a atuação dos indivíduos, de maneira que eles passaram a desempenhar variados papéis sociais. Não é mais suficiente a gestão da comunicação nas organizações baseada no paradigma clássico/informacional, de emissão e recepção de informação, uma vez que o mesmo não dá conta de administrar a abundância dos fluxos e demandas informacionais e das variadas redes de relacionamento que surgem a partir disso, entre organização e atores sociais.

Nessa perspectiva, os processos comunicacionais constituem o objeto de estudo da comunicação organizacional e são entendidos como os atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por sua atuação. Os fluxos informacionais representam todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações. Já os fluxos relacionais são oportunidades de

interação e encontro entre organizações e atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 21).

Nesse cenário, dizem Oliveira e Paula (2008), é que aparece o conceito de *accountability* (conduta transparente), interação constante com os públicos, responsabilidade social e prestação de contas das ações das organizações.

Os movimentos decorrentes das exigências da sociedade contemporânea enfatizam a importância da gestão de relacionamentos da organização com os atores sociais, que se materializam por meio de processos de troca de informações, símbolos, bem culturais (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.12).

Olivera e Paula (2008) dizem que, na tentativa de responder às variadas demandas que decorreram destas transformações, é que a comunicação organizacional se modifica. Segundo as autoras, uma das mais significativas alterações no campo da comunicação diz respeito à “abordagem integrada”, focada em planejamento, avançando para a dimensão estratégica, superando o caráter técnico-instrumental, associado à produção de jornais internos e ações esporádicas de comunicação externa, em direção a outro, processual e relacional. A comunicação corporativa passa, então, a ser incluída às decisões estratégicas da organização, e começa a ser vista como função gerencial com papel de apurar, veicular e interpretar as informações dos atores sociais e do ambiente, além de posicionar a organização na sociedade.

Oliveira e Paula (2008) pontuam que, apesar dessas evoluções no campo da comunicação, elas não são homogêneas e lineares, ou seja, ocorrem em estepes diferentes de organização para organização. Embora seja crescente o número de empresas que estão consolidando um processo contínuo, muitas ainda atuam de forma instrumental e pontual. De acordo com as autoras, isso se deve ao fato de ainda existirem visões limitadas a esse respeito nas instituições e também em função do “conhecimento e competência inadequados dos profissionais da área”, que cada vez mais precisam aperfeiçoar seus conhecimentos sobre o campo da comunicação e áreas de interface. Nesse sentido, “o comunicador empresarial deixou de ser um fazedor de mídia para participar da formulação das políticas das empresas” (NALDONI, 2005 *apud* OLIVEIRA;PAULA, 2008, p.20).

A comunicação organizacional, para Kunsch (2008), pode ser considerada em três dimensões: *instrumental, humana, e estratégica*.

A *dimensão instrumental*, segundo Kunsch (2008), é a técnica que mais predomina nas organizações. Nesse sentido, a comunicação é considerada um canal de envio de informações, com foco nas mídias internas e externas, e os profissionais atuam de maneira tática e técnica, dando ênfase à divulgação de notícias.

Em relação à *dimensão humana*, Kunsch (2010) acredita que tenha sido “esquecida e pouco estudada” pelos pesquisadores e profissionais de comunicação. Dennis K. Mumby (2010) diz que as organizações não são apenas locais de trabalho, mas também importantes lugares para o desenvolvimento da identidade humana. Uma vez que as pessoas passam parte considerável de seu tempo nas organizações, existe o desejo que o trabalho seja “gratificante e enriquecedor”. O autor chama a atenção para o fato de que muitas vezes os estudos sobre organizações tendem a esquecer que elas são formadas por pessoas, e que há a necessidade que eles abranjam a “totalidade da experiência humana”.

Margarida Kunsch (2010) complementa Mumby (2010), e diz que transcorreram mais de setenta anos após a publicação dos resultados da pesquisa de George Elton Mayo, que resgata a dimensão humana no contexto organizacional, em resposta à teoria da administração de Taylor. A autora enfatiza que durante décadas as organizações ofereceram aos trabalhadores programas voltados a sua capacitação, sistemas de saúde e previdência, planos de carreira, e também investiram na integração no ambiente laboral. Entretanto, os modelos de gestão implantados, mesmo levando em consideração todas essas questões, mostraram que as organizações continuaram a buscar o controle das pessoas, ainda que de maneira sutil, para o aumento da produção. Kunsch diz que “por meio da persuasão quanto à integração aos objetivos organizacionais, o foco continuou sendo sempre o da garantia de altos padrões de produtividade” (KUNSCH, 2010, p.10).

Na visão de Kunsch (2010), hoje presenciamos mais transformações nesse sentido, retomando a questão humanística nos estudos organizacionais, após longas disputas entre humanistas e reengenheiros das culturas e estruturas empresariais, que durante a década de 1990 praticamente tomaram conta dos espaços. A autora salienta que a preocupação agora diz respeito ao desenvolvimento de modelos de gestão mais voltados às pessoas, mais descentralizados e participativos, “mais

direcionados a satisfazer necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais” (KUNSCH, 2010, p.11).

Estamos diante de um momento profundo de reflexão e de questionamentos: o relacionamento entre o controle e a liberdade organizacional, a natureza do poder e da autoridade, o individualismo e o coletivismo, a informação e o conhecimento. A responsabilidade, a estrutura social, a tecnologia e, principalmente, o comportamento dos seres humanos são cada vez mais questionados pelas organizações, pelas sociedades e pelas pessoas (KUNSCH, 2010, p.11).

Nesse contexto, evidencia Kunsch (2010), se anuncia uma nova era. Estamos vivendo, hoje, o fim da era na qual as organizações viviam afastadas da complexidade social, política, humanitária e ambiental, e se preocupavam apenas com as dimensões econômicas de relacionamento com as pessoas, grupos, mundo, e estamos entrando na era do conhecimento, da informação. “Na economia do conhecimento, todo trabalho [...] contém um componente de saber cuja importância é crescente. [...] Formas de saber que não são substituíveis, que não são formalizáveis: o saber da experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação” (GORZ *apud* KUNSCH, 2010, p.11).

Ao vivermos essa tendência de humanização das relações, que segundo Kunsch (2010) é inevitável e desejável, é imprescindível que as organizações modifiquem sua postura e suas atitudes, o que já é possível verificar a partir das novas práticas de comunicação interna, de relacionamento socio-comunitário e de responsabilidade social por parte das empresas. É nesse momento que as áreas se aproximam, buscam interdependências e interdisciplinaridade.

Kunsch (2008) diz que a *dimensão humana* é parte intrínseca das organizações, e deve ser analisada sob o ponto de vista de que todas as organizações são formadas por pessoas, que através de processos de interação se comunicam umas com as outras, e sem a comunicação, não existiriam as organizações. “A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (KUNSCH, 2008, p. 177). De acordo com a autora, o processo de comunicação que ocorre no contexto das organizações, onde se realizam trocas entre sistema macro (estrutura social) e micro (organizações) se condiciona a uma série de fatores que variam como, por exemplo, contextos sociais, políticos, econômicos, visão de mundo dos colaboradores etc. Na visão da autora, “o fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais

diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação”. (KUNSCH, 2008, p. 178).

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e não termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral (KREPS, 1995 *apud* KUNSCH, 2008, p.179).

Na *dimensão estratégica* a comunicação é vista como agregadora de valor ao negócio e faz parte da gestão das empresas. Nesse contexto, é identificada na organização a necessidade de planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação para que consigam se posicionar frente aos desafios da contemporaneidade. Nesse sentido,

As organizações contemporâneas devem buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos. Por isso, precisam planejar estrategicamente sua comunicação, para realizar relacionamentos efetivos. Este objetivo só será alcançado mediante bases conceituais, técnicas e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada. (KUNSCH, 2009, p.107).

Kunsch (2010) acredita que, para estar em nível estratégico, a primeira premissa é que a comunicação seja vista como ampla, abrangente e complexa, ou seja, que faz parte da natureza das organizações, que acontece nas três dimensões citadas, que sofre influências contextuais fortes, e que vai muito além de um setor que produz e transmite informações. Nesse sentido, Paulo Nassar (2009) reitera que a comunicação é por muitas vezes vista como mais uma atividade organizacional, como mais uma ferramenta de gestão, focalizando-se apenas a transmissão de significados, informação e conhecimento. Porém, na visão do autor, a comunicação vem sendo, com o passar do tempo, reconhecida como um processo fundamental. Ou seja, a comunicação não é só uma ferramenta de gestão, mas ela é constitutiva da vida organizacional, e dá conta não somente da transmissão, mas também da formação do significado, da informação e do conhecimento.

Nassar (2009) afirma, ainda, que a comunicação organizacional também é imprescindível para que os aspectos formais, tais como missão, visão, valores, política, entre outros, não sejam somente informados aos colaboradores, mas também sejam apreendidos, de fato, por eles. O autor entende que todas as organizações, independente de modelo de gestão ou outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras empresas, tem um processo complexo de comunicação que integra suas políticas, planejamentos e ações.

Os aspectos formais, expressos por regulamentos, normas e procedimentos, direitos e deveres, missões e visões, que caracterizam as organizações contemporâneas, devem, do ponto de vista da administração, ser informados, entendidos, aceitos e implementados pelos que as integram. A comunicação, neste contexto formal, é fundamental para que a administração organizacional – políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles – tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento (NASSAR, 2009, p.64).

A partir do que foi visto anteriormente, a Comunicação Organizacional, de fato, veio crescendo em importância com o passar do tempo, e hoje vem fazendo parte, cada vez mais, das estratégias organizacionais, com todas suas modalidades comunicacionais. Para esse trabalho, torna-se importante o estudo mais aprofundado da Comunicação Interna, o que será realizado no próximo item.

### **3.2 Comunicação Interna**

Para Marlene Marchiori (2008) e Daniel Costa (2010), hoje as relações internas em uma organização são naturalmente valorizadas, uma vez que são responsáveis pela construção da identidade organizacional. Costa (2010) enfatiza que é a comunicação interna que dá suporte ao ambiente interno, que mantém a empresa unida por um mesmo objetivo, que aproxima as pessoas, que promove a integração e a identificação com a cultura da organização, e afirma que não existe relacionamento, nem dentro e nem fora de uma empresa, sem comunicação. Nesse cenário de mudanças constantes, apenas as organizações que possuírem uma comunicação efetiva, coesa e comprometida, que dê resposta às transformações, conseguirá ser bem-sucedida. Para Marchiori (2010), se a organização é constituída

de pessoas, conseqüentemente todos os resultados da empresa também dependem delas. E se os resultados dependem delas, é de extrema importância que exista um bom ambiente de trabalho, e que elas estejam satisfeitas. A autora entende por Comunicação Interna o esforço que as empresas fazem para informar seus colaboradores, criar relacionamento com eles e facilitar a existência de objetivos comuns entre todos.

Entende-se por Comunicação Interna o esforço planejado e deliberado de uma organização voltado à construção e à manutenção estratégica de ações e canais de relacionamento com o público interno. Por público interno compreende-se o conjunto de empregados ou o corpo de colaboradores diretos de uma organização. [...] Dessa forma, a comunicação interna configura-se como um dos instrumentos estratégicos mais importantes com que pode contar uma empresa para melhorar as relações com seus empregados, possibilitar a integração e favorecer a existência de uma cultura compartilhada entre todos os membros de uma organização (MARCHIORI, 2010, p.280).

Marchiori (2008) chama atenção para o fato de que, hoje, não basta mais a comunicação interna somente disseminar informações, ela tem que ser capaz de desenvolver efetivamente a cultura corporativa e a motivação. Segundo a autora, quanto maior for o envolvimento do colaborador com a organização, quanto mais motivado ele estiver, maior será o seu comprometimento. E que é imprescindível o envolvimento das lideranças e da alta administração nesse processo.

Daniel Costa (2010) atenta para o fato de que a motivação não pode ser espontaneamente gerada pela comunicação, pois é exclusiva e intransferível do indivíduo, mas que ela pode ser estimulada através de diversos fatores combinados, de forma que as pessoas percebam valor no trabalho e na empresa. Porém, também não é a empresa a razão única da motivação e felicidade do colaborador, uma vez que o trabalho é apenas um dos campos que proporcionam satisfação. Segundo o autor, “há fronteiras às quais a organização não consegue ultrapassar” (COSTA, 2010, p. 37), e sua responsabilidade se limita à realização profissional das pessoas que nela trabalham, pois, diferente da motivação ou felicidade, a empresa pode ter domínio sobre quais fatores deixam seus colaboradores realizados, e então pode gerenciá-los.

Costa (2010) afirma que a qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes e consumidores reflete diretamente o relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores. Ou seja, independentemente da mensagem que queremos passar ao público externo, é imprescindível que os colaboradores já

tenham recebido e acreditem para que então possam disseminar. Segundo o autor, “São as pessoas que, através de suas decisões e atitudes no trabalho, traduzem ao mercado tudo aquilo que a empresa é ou pretende ser” (COSTA, 2010, p.12). O autor salienta que, para ter o engajamento do público interno, é preciso oferecer mais que salários e benefícios, ou seja, transformar o trabalho delas em valor, e garantir que percebam isso. São os colaboradores que satisfazem as necessidades dos clientes, afirma o autor, e para satisfazer as necessidades do outro, é preciso que eles mesmos estejam satisfeitos.

Marchiori (2008) diz que o processo de comunicação interna, para ser eficaz, deve ter estratégias baseadas nos objetivos gerais da empresa, e para fomentar a confiança, a qualidade nas informações divulgadas é mais importante que a quantidade. Para a mensagem ter credibilidade é preciso, primeiramente, que esteja em consonância com a cultura da empresa, ou seja, que haja coerência entre discurso e ação. Além disso, as informações devem ser direcionadas sempre para quem irá recebê-las. Nesse sentido, Costa (2010) aponta a necessidade de se conhecer bem o público interno, suas percepções, expectativas e necessidades, para então comunicar uma mensagem que seja, de fato, pertinente. O autor salienta, ainda, que a linguagem também é fator crucial, pois deve ser totalmente voltada a quem vai receber, para que a mensagem seja entendida.

Assim como a linguagem deve ser direcionada, Marchiori (2008) diz que cada empresa é única, ou seja, não adianta aplicar uma mesma campanha em todas as empresas, pois elas certamente terão resultados diferentes. É preciso analisar cenários e culturas, para a correta construção de discurso. A autora frisa que também não há um veículo que seja global e sirva para todos os públicos e interesses, de maneira que é preciso segmentar a comunicação para que ela seja efetiva. Costa (2010), por sua vez, entende que a estrutura de uma rede interna de comunicação é constituída por diferentes canais que se complementam, e que a escolha desses canais é baseada nas necessidades dos colaboradores e em seus hábitos de consumo de informação. O que é comum nas organizações é a reprodução das informações externas, internamente, fato com o qual se deve ter cuidado, de acordo com Costa (2010), pois os perfis de público podem ser diferentes, e se assim for a mensagem não estará corretamente direcionada.



Segundo Marchiori (2008), informar não é comunicar, por que informar não garante o entendimento correto da mensagem, de forma que deve haver um monitoramento das respostas. Para atingir o público, de fato, é positivo que se tenha um planejamento estratégico de comunicação interna, ancorado em pesquisas e levantamento da cultura da organização, levando em consideração a estratégia da empresa. E para que esse plano funcione, é fundamental que a empresa valorize esse processo. Na visão de Costa (2010), é interessante que os canais de comunicação tenham “vida própria”, ou seja, proporcionem interatividade, e principalmente, prestem serviço, o que quer dizer oferecer às pessoas, além de informações institucionais, conhecimentos úteis, como dicas de saúde, orçamento doméstico etc. Sendo assim, é bem provável que os canais internos de comunicação tenham “vida longa” e ofereçam motivos para leitura.

Em relação aos canais, Nassar (2009) diz que existem as *redes formais*, que se constituem pelos canais oficiais, regulamentados pela empresa, e as *redes informais*, que se formam a partir do que podemos chamar de “rádio pião”, “rádio corredor”, que é muitas vezes responsável pela criação dos boatos. Para Costa (2010) a “rádio corredor” é a principal concorrente da comunicação interna, e que é impossível extingui-la, mas possível neutralizá-la, minimizando seus efeitos, através de uma comunicação interna transparente, excelente e ágil.

A comunicação interna se torna estratégica na organização, capaz de sobrepujar os efeitos da boataria, quando é mais bem qualificada, mais completa e interessante; não omite o que é importante e trata, inclusive, de fatos ruins, com autenticidade e compromisso com as pessoas; e muito importante, quando é rápida o bastante para chegar, senão antes, logo após o boato, sem se perder em intermináveis processos de aprovação e deixando clara a versão oficial (COSTA, 2010, p.119).

Na visão de Marchiori (2008), comunicar é conseguir uma reação que prove que o receptor também se comunicou, sendo a efetividade do processo de comunicação um dos maiores desafios para os profissionais de comunicação interna. Para começar, a autora acredita que os colaboradores devem participar, validar e aceitar o processo, e o profissional responsável tem de circular livremente entre os diferentes níveis hierárquicos. Senão, é possível que não se tenha informações pertinentes. “A comunicação e a organização caminham lado a lado. Comunicação é essencialmente uma ponte de significados que cria compreensão mútua confiança. Portanto, uma empresa é comunicação” (MARCHIORI, 2008, p. 222). Nassar (2009) complementa a visão de Marchiori (2008) dizendo que, nesse

sentido, os fluxos de comunicação devem ocorrer de forma *descendente* (do topo da pirâmide para a base), *ascendente* (da base para o topo), *lateral ou horizontal* (entre pessoas de mesmo nível hierárquico) e *transversal* (sem limites hierárquicos, em todas as direções).

Outra questão importante quando se fala em comunicação interna diz respeito à comunicação direta através das lideranças. De acordo com Costa (2010), as lideranças representam o principal meio que uma organização dispõe para a construção de um discurso alinhado entre todos os colaboradores, uma vez que todo o esforço de comunicação interna da organização converge na comunicação direta e “as lideranças representam a linha de frente da organização junto ao colaborador” (COSTA, 2010, p.115). Segundo o autor, é competência fundamental de todos os gestores saberem comunicar e disseminar a estratégia da empresa, e que se eles não souberem como fazer, é responsabilidade da empresa capacitá-los. Costa (2010) chama atenção que, além de disseminadores, os gestores também são responsáveis pela percepção dos colaboradores de serem ouvidos ou não na empresa.

De acordo com Marchiori (2008), um dos fatores de sucesso da comunicação interna está na criação de um ambiente onde as pessoas se comuniquem bem, também entre os diferentes níveis, se orgulhem da empresa, contem sua história, se identifiquem com ela. Para que a comunicação interna seja estratégica, a autora acredita que é preciso que as políticas e estratégias sejam definidas e transparentes, que haja diálogo aberto entre direção e funcionários, que a busca do comprometimento seja por meio da veracidade nos relacionamentos, que a seleção de informações divulgadas efetivamente contribuam para o conhecimento, que exista adaptação de formato e discurso, observando a linguagem para cada nível de funcionários, que haja a utilização de múltiplos canais interativos e que exista valorização das lideranças, formais e informais.

Através do trabalho em uma empresa, conhecimentos são transferidos de forma contínua, o que, segundo Marchiori (2008), acresce capacidade estratégica para a organização. Através da comunicação interna e seus canais, espaços podem ser criados para que os colaboradores de fato queiram desenvolver ao máximo o seu potencial, e se identifiquem com a organização. “As pessoas tem de encontrar um propósito; elas tem de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que

ela valoriza. Ou seja, as pessoas tem de encontrar razão para o porquê de trabalharem”. (MORIN, 2005 *apud* MARCHIORI, 2008, p. 213).

## **4. COMUNICAÇÃO INTERNA E RECURSOS HUMANOS: A RELAÇÃO ENTRE AS ÁREAS NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo, além da exposição dos procedimentos metodológicos empregados na pesquisa de campo, serão analisadas as entrevistas realizadas com profissionais que atuam ou atuaram em Comunicação Interna em empresas onde essa área é vinculada ao setor de Recursos Humanos. Através das entrevistas, busca-se entender o porquê de, em certas empresas, a área de Comunicação Interna estar subordinada à área de RH, e não a outros setores, ou ainda não ser uma área independente, na visão desses profissionais, bem como compreender de que maneira eles entendem a relação entre as duas áreas, considerando aspectos positivos e fragilidades.

### **4.1 Procedimentos Metodológicos**

O método de coleta empregado na parte empírica deste trabalho foi a entrevista semi-aberta, com base na teoria de Duarte (2006). As perguntas foram pré-estabelecidas e pensadas a partir dos objetivos geral e específicos do trabalho. O roteiro foi composto por 10 questões guia que foram sendo aprofundadas com os entrevistados, de acordo com suas respostas. Na visão de Duarte, a entrevista semi-aberta tem origem em um roteiro de questões que guiam a entrevista, e que dão conta dos interesses da pesquisa. Segundo o autor:

A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. Ela conjuga flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle. As questões, sua ordem, profundidade, forma de apresentação dependem do entrevistador, mas a partir do conhecimento e disposição do entrevistado, da qualidade das respostas, das circunstâncias da entrevista (DUARTE, 2006, p.66).

A entrevista, enquanto técnica de coleta de dados “é bastante adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem, desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas

explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (SELLTIZ ET al., 1967 *apud* GIL, 2006, p.117).

O principal critério utilizado para selecionar os entrevistados foi o de esses profissionais atuarem ou terem atuado em comunicação interna em empresas em que a área é subordinada a Recursos Humanos. Assim, foram entrevistados profissionais pessoalmente, selecionados por conveniência. A seleção por conveniência “ocorre quando as fontes são selecionadas por proximidade ou disponibilidade” (DUARTE, 2006, p.69). Observo que, em função do critério de escolha dos entrevistados, em boa parte das empresas esses profissionais não são, necessariamente, formados ou estudantes de comunicação, e sim da administração, psicologia, entre outras. Considerando essa realidade das organizações, quando da escolha dos entrevistados, optei por construir uma amostra em que metade dos entrevistados fosse da área de comunicação e a outra metade não. Acredito que, assim, seja possível melhor compreender o que pensam esses profissionais no cotidiano organizacional.

As entrevistas foram analisadas através da técnica de “análise e interpretação”, que conforme Gil (2006) consiste em, após a coleta, agrupar as informações em categorias e interpretar os dados coletados. O autor afirma:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2006, p.168).

No próximo item, apresenta-se a análise de todos os dados coletados nas entrevistas, relacionando com as teorias abordadas nos capítulos anteriores.

## **4.2 Análise das entrevistas**

Para a análise das entrevistas, as questões foram agrupadas da seguinte forma: Comunicação Interna (perguntas 2, 3 e 4) e Comunicação Interna e Recursos Humanos (perguntas 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10). Para mencionar a Comunicação Interna emprega-se a abreviatura CI, e Recursos Humanos, RH.

Os profissionais entrevistados serão referenciados por R1, R2, R3, R4, R5, R6 e R7, de acordo com a tabela abaixo (Tabela 1).

Respondente	Função	Formação	Descrição empresa	Informações adicionais
R1	Analista de RH	Psicólogo	Ramo da tecnologia, atualmente com mais de 1500 funcionários distribuídos pelo país.	Entrevistado responsável pela área de CI a aproximadamente dois anos, e foi seu primeiro contato com comunicação organizacional
R2	Estagiário de RH	Cursando Relações Públicas	Fábrica de eletrodomésticos com mais de 3000 funcionários em todo o Brasil	Entrevistado trabalhou por 2 anos como estagiária de CI vinculada à área de RH
R3	Assistente de RH	Cursando Psicologia	Banco, em torno de 100 funcionários em Porto Alegre	Entrevistado está implantando a área de Comunicação Interna, junto com a equipe de RH. É sua primeira experiência com CI.
R4	Gerente de RH	Psicólogo	Rede hoteleira com mais de 800 funcionários pelo Brasil	Trabalha com CI vinculada à área de RH faz mais de 10 anos
R5	Consultor de CI	Relações Públicas	Empresa de telefonia com aproximadamente 5 mil funcionários	Entrevistado atuou por 5 anos na CI, dentro de RH, e hoje presta consultoria para diversas empresas
R6	Analista de Endomarketing	Relações Públicas	Empresa de cartões, em torno de 760 funcionários distribuídos pelo país	Entrevistado trabalha com CI faz 7 anos. Já teve experiência com CI vinculada a outras áreas além de RH
R7	Gerente de RH	Psicólogo	Fábrica de móveis com 700 funcionários, aproximadamente	Trabalha faz mais de 15 anos com a CI sob o seu escopo de RH
R8	Analista de RH	Jornalista	Empresa internacional de manutenção com 700 funcionários no Brasil e milhares no mundo	Trabalha com CI faz 5 anos

Tabela 1 – Identificação entrevistados

A seguir, no próximo item, apresenta-se com a análise da primeira categoria: Comunicação Interna.

#### 4.2.1 Categoria: Comunicação Interna

A categoria que chamada Comunicação Interna abrange as perguntas 2,3 e 4 da entrevista, que são: 2) O que você entende por comunicação interna? 3) Na sua percepção, qual a importância dela para uma empresa? 4) Como se estruturava a área de CI na sua experiência? (quantas pessoas trabalham, ou trabalhavam, na comunicação interna e qual a formação dessas pessoas).

Quando perguntados sobre a questão dois, o R1 e R8 afirmam que a comunicação interna é a forma que a empresa tem de chegar ao colaborador, mostrando para ele seus objetivos, resultados e direcionamento, além de deixar claro o que está sendo desenvolvido para o funcionário pela empresa. O R8 complementa essa ideia dizendo que, mais do que levar informação, é através da CI que a empresa se faz presente na cabeça do colaborador, esteja ele onde estiver. Na visão do R1, é através da CI que o colaborador consegue perceber que faz parte e também é responsável pelos resultados obtidos pela organização. Segundo ele,

A comunicação interna é a forma que uma empresa tem de chegar no colaborador, mostrar para ele seus resultados, o direcionamento que a empresa está tomando, que melhorias para o colaborador a empresa está fazendo, e uma maneira de ele entender que também é responsável pelos resultados da empresa (R1 – Psicólogo).

O R2, o R4, o R5 e o R6 acreditam que a CI seja a gestão de todo o fluxo de informação que existe dentro da empresa, e também as ações de relacionamento que a organização faz para o público interno. Para eles, a CI é um processo sistematizado, que formaliza os canais de comunicação da empresa. O R2, além disso, destaca a importância da conscientização dos líderes em seus papéis de comunicadores, pois são eles, na maioria das vezes, que farão a comunicação face a face dos assuntos importantes para a organização, e que isso é muito importante. Na visão do R2,

Comunicação interna é a gestão de todo o fluxo de informação da organização para os colaboradores, e também todas as ações de relacionamento que a empresa tem com o público interno, então, não necessariamente é passar uma informação para que ela chegue, mas sim todas as ações que a empresa faz para se relacionar com o público interno (R2 – Relações Públicas).

O R5 entende, ainda, que além de a comunicação interna ser o processo responsável por mediar todo o fluxo de informações dentro da empresa, ela vai “existir por ela”, ou seja, independente dos canais de comunicação. O que as empresas podem fazer é pensar a comunicação interna de forma inteligente, ou seja, lançar mão dos canais, instrumentos e campanhas de envolvimento, fazendo com que tudo isso gere resultado para organização através das pessoas.

O R3 e o R7 vêem a CI como a maneira que o RH tem de trabalhar e desenvolver os aspectos da cultura organizacional, e que a CI é uma ferramenta muito importante e estratégica para recursos humanos levando informações para que os colaboradores tenham uma visão unificada da empresa, criando uma identidade. Na visão do R7 “A CI é a maneira como a gente trabalha os aspectos da cultura organizacional, e isso está diretamente ligado ao RH, é uma parte estratégica de RH que a gente faz através da Comunicação Interna. Trabalhar a cultura, desenvolvimento, tudo isso está ligado à CI”. O R3 diz que através da comunicação interna a empresa consegue garantir que a mesma informação está sendo recebida por todos os colaboradores.

Vale destacar que, no âmbito teórico, na visão de Paschini “o objeto da ação de RH é o gerenciamento da cultura organizacional” (2006, p.68) e o RH tem de alinhar suas políticas e ações à organização para desenvolver programas consistentes, de fato, evitando a perda de tempo e recursos com projetos não adaptáveis e assimiláveis à cultura organizacional. Ou seja, nesse sentido, pode-se verificar relação direta com o que os entrevistados destacaram em termos de cultura.

Outro ponto importante a ser destacado aqui diz respeito à comunicação interna como uma ferramenta ou um processo. A visão dos respondentes R3 e R7 sobre a CI evidencia claramente que algumas vezes ela é vista como uma ferramenta que pode ser empregada, utilizada a favor da empresa e do setor de RH. Porém, percebe-se, a partir do entendimento dos entrevistados R2, R4, R5 e R6 que a CI é entendida também não como uma ferramenta, mas como um processo que é responsável por gerir o fluxo de informação dentro da empresa e formalizar os canais de comunicação. Vai depender de cada organização pensar esse processo de forma estratégica. Verifica-se, ainda, que todos os entrevistados da área de Comunicação entendem a CI como um processo, e metade dos entrevistados de psicologia vêem a CI como uma ferramenta de RH.



No contexto teórico, Marchiori (2010) entende a CI como todo o esforço que as empresas fazem para construir e manter ações e canais de relacionamento com o público interno, e algumas vezes se refere à CI como um instrumento estratégico da organização. Na visão da autora, conforme se viu,

A comunicação interna configura-se como um dos instrumentos estratégicos mais importantes com que pode contar uma empresa para melhorar as relações com seus empregados, possibilitar a integração e favorecer a existência de uma cultura compartilhada entre todos os membros de uma organização (MARCHIORI, 2010, p.280).

O R5 e R6 ainda falaram sobre os canais não oficiais, com os quais a comunicação interna também deve se preocupar e gerenciar como, por exemplo, a “rádio corredor”. E que muitas vezes eles também podem ser empregados a favor da organização. No entendimento do R6,

Comunicação Interna é um sistema, não só de canais e veículos, mas sim a forma como você gerencia as informações internamente na organização, como esse fluxo acontece, até a forma como você gerencia a comunicação não formal, por que sempre temos que levar em consideração que o impacto da comunicação formal, e até a não comunicação das coisas, vai gerar uma comunicação não formal (R6 – Relações Públicas).

Nesse sentido, em relação aos canais formais e informais, o que os entrevistados apontam baseados na prática, está de acordo com a teoria. Costa (2010) diz que a “rádio corredor” é a principal concorrente da comunicação interna, e que é impossível extingui-la, mas possível neutralizá-la, minimizando seus efeitos, através de uma comunicação interna transparente, excelente e ágil.

Quando questionados sobre a importância da comunicação interna em uma empresa, as respostas são unânimes, e todos os respondentes falam em informação, transparência. Os entrevistados dizem que, através da comunicação interna, todas as informações que são importantes para o colaborador, se a área for estratégica, vão chegar a ele, pois é através da CI que a empresa consegue informar o que tem de bom para o colaborador, bem como evidenciar que aspectos que a diferenciam das demais empresas. Observa-se também que através da CI e seus canais também é possível trabalhar informações e aspectos da cultura para fortalecer o orgulho de pertencer.

A totalidade dos respondentes considera que a comunicação interna é um dos meios, juntamente com outros quesitos, para retenção de talentos, e falam sobre

isso quando lhes é perguntado sobre a importância da comunicação interna para uma empresa, que é uma questão que abordarei mais adiante.

O R1 complementa dizendo que as empresas que apostam na comunicação interna conseguem atingir os seus objetivos muito mais facilmente do que aquelas que não investem, uma vez que através da informação esses objetivos ficam claros, as pessoas conhecem aonde a empresa quer chegar, e o que tem que fazer para isso, além de ficarem próximas da organização e identificarem-se com ela. O R3 diz que por tudo isso os colaboradores “vestem a camisa” – pois tem claros os objetivos da empresa, sabem o que ela espera dele e o que vão ganhar em troca.

O R4 diz que a comunicação interna é excelente, pois é através dela que as empresas podem mostrar para o colaborador o que de fato é importante para o negócio, por que a CI tem a capacidade de pegar todas as informações significativas e fazer chegar aos colaboradores de uma maneira interessante para eles, o que faz com que as pessoas se interessem, se conectem e entendam mais do negócio. Segundo ele, “É uma maneira de transformar os assuntos mais ásperos, como a segurança do trabalho, por exemplo, usando a CI de maneira mais efetiva para fazer chegar de uma outra forma os conteúdos mais difíceis, de um jeito mais criativo”. O R5 e o R7 falam, ainda, que através da comunicação interna também é possível trabalhar o clima organizacional, uma vez que se pode tornar visível a todos as ações que a empresa executa para que haja um bom ambiente de trabalho.

No âmbito da teoria, Chiavenato (1999) acredita que as empresas tem de desenvolver mecanismos para atuar no “ganha – ganha”, ou seja, a relação de trabalho deve ser vantajosa tanto para as empresas, quanto para os colaboradores. De acordo com o autor, “Se as organizações querem atingir seus objetivos da melhor maneira possível, elas precisam saber canalizar os esforços das pessoas para que também atinjam os seus objetivos individuais, e que ambas as partes saiam ganhando” (CHIAVENATO, 1999, p.5). Por todas as questões expostas acima, constata-se que a comunicação interna é, em grande parte, responsável por tornar visível aos colaboradores essa relação “ganha-ganha”, e de tornar comuns os objetivos das organizações e das pessoas.

Outro ponto levantado pelo entrevistado R6 diz respeito à construção de uma imagem comum internamente a partir da comunicação interna. Ele entende que a CI, através das informações disponibilizadas, auxilia na construção da imagem que os

colaboradores tem da empresa, e que essa percepção eles levarão para fora, o que naturalmente chegará ao cliente. Se os colaboradores não se identificam com a organização, não “compram” os seus conceitos, é bem provável que essa percepção chegue ao cliente. Por exemplo, se a empresa se diz responsável socialmente, e seus colaboradores não aderem a idéia e não praticam, é provável que a percepção de empresa socialmente responsável não se fortaleça externamente. O entrevistado diz que “se a CI for bem pensada, bem feita, o colaborador ajuda a divulgar a empresa naturalmente, pois ele “compra” a idéia e a leva para fora”.

O que foi exposto anteriormente vem ao encontro das ideias de Costa (2010), que acredita que a qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes e consumidores reflete diretamente o relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores. Ou seja, independentemente da mensagem que queremos passar ao público externo, é imprescindível que os colaboradores já tenham recebido e acreditem para que então possam disseminar. Segundo o autor, “São as pessoas que, através de suas decisões e atitudes no trabalho, traduzem ao mercado tudo aquilo que a empresa é ou pretende ser” (COSTA, 2010, p.12).

O R1, R2, R4, R6 e R8 falam também na importância da comunicação interna para empresas que estão distribuídas geograficamente. Para eles, é fundamental ter uma comunicação interna estruturada e estratégica, senão as informações não chegam a todos, o que gera falta de alinhamento das equipes com os objetivos organizacionais, com a cultura, pois estão longe das informações.

O R4 abordou também a questão da comunicação interna como “uma maneira fantástica que um gestor tem para deixar as informações disponíveis, dando subsídio para que as suas equipes possam agir, facilitando na tomada de decisão”.

A questão pontuada pelo entrevistado R4 reitera o que foi visto na teoria. Através da informação é que existe a geração de conhecimento e aprendizado na organização. Alvarenga (2008) diz que é muito importante, hoje, a questão do conhecimento organizacional e sua gestão. Nesse sentido, as organizações que conseguem estimular em seus colaboradores a transformação das informações recebidas em decisões rápidas, têm melhores resultados. Para que isso ocorra, é preciso que o colaborador conheça a empresa e tenha domínio sobre o negócio, suas metas e objetivos, o que pode ser potencializado pela comunicação interna e seus canais. “Para prosperar no contexto de negócios, a empresa que conseguir

transformar, a ritmos cada vez mais acelerados, informações em conhecimento, conhecimento em decisão e decisão em ações, agregando valor ao seu potencial, tende a posicionar-se melhor no mercado” (GONÇALVES *apud* ALVARENGA, 2008, p. 265).

A quarta pergunta da entrevista diz respeito à estrutura de comunicação interna nas empresas, e à formação dos profissionais que hoje atuam na área, baseado na experiência dos profissionais entrevistados.

Em todas as entrevistas os profissionais disseram trabalhar em equipes enxutas, com uma ou duas pessoas, e que é freqüente não ter ninguém de comunicação gerindo a área, pelo fato de os gestores serem os mesmos da área de RH. É perceptível também que é freqüente não ter alguém de comunicação em frente à CI, levando em consideração que metade dos entrevistados não é da área comunicação e trabalha com CI.

No próximo item, segue-se com a análise da categoria “Recursos Humanos e Comunicação Interna”.

#### **4.2.2 Categoria: Comunicação Interna e Recursos Humanos**

A categoria “Comunicação Interna e Recursos Humanos” compreende as perguntas 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10 da entrevista, que são: 1) Na sua percepção, e baseado em sua experiência, por que em algumas empresas a comunicação interna se vincula ao RH, e não a outro setor, ou é um setor independente? 5) Quais os pontos fortes você identifica na relação entre as 2 áreas? E fragilidades? 6) Você acha que se a comunicação interna estivesse vinculada a outro setor, seria indiferente, melhor ou pior para a empresa? Por quê? 7) Você acredita que a CI pode ajudar na retenção de talentos? 8) Para você, no que mais a comunicação interna pode auxiliar o RH? 9) O RH tem participação na definição e implementação do planejamento estratégico da empresa? 10) O RH tem o apoio da diretoria na implementação de suas políticas e estratégias?

Quando perguntados do porque de algumas empresas terem a comunicação interna vinculada ao setor de recursos humanos, todos os entrevistados, sem

exceção, concordam entre si dizendo que essa relação acontece em função de que é o setor de recursos humanos quem trata de pessoas nas organizações, que desenvolve, acolhe, integra, tem o domínio sobre os assuntos do colaborador. Além disso, é no RH que chegam as demandas das pessoas. Em sendo a área de comunicação interna que fala para o colaborador, na visão dos entrevistados, é por isso que foi vinculada ao RH. E também por que é ao RH que cabe na empresa fazer o repasse de informações gerais ao funcionário. O R1 diz que “A CI se vincula ao RH exatamente pela questão de olhar as pessoas, de ter a estratégia, os resultados da empresa também vinculados aos resultados pessoais dos colaboradores.”, e o R3 concorda:

Acredito que a comunicação interna seja vinculada ao RH em função de que as pessoas estão lá, as informações das pessoas estão lá, então quando há necessidade que se conheça um pouco mais sobre algum assunto determinante o RH pode trazer isso para dentro da CI (R3 – Psicologia).

O R4, além de acreditar que o vínculo entre as duas áreas acontece pela questão de a comunicação interna falar para o colaborador, entende ainda que a relação entre CI e RH seja em função de a área de recursos humanos, hoje, ter importância estratégica nas organizações, uma vez que o capital humano é o grande diferencial de uma empresa. No entendimento do R4, se a cultura da empresa torna possível ter uma comunicação interna estratégica, é preciso que ela esteja vinculada a um setor que seja visto e reconhecido como importante para a empresa, senão a informação veiculada não tem crédito, e acaba sendo somente “falar do filho que nasceu”, e “do aniversariante do dia”. Além disso, de acordo com o R4:

“O ambiente corporativo deve perceber essa área como estratégica para que a informação tenha credibilidade. Se a comunicação não estiver em uma área que tem essa leitura pelo restante da organização, as pessoas percebem como algo que não é qualificado, informação sem por que (R4 – Psicólogo).

Nessa pergunta se tornou muito nítida a diferença entre as percepções dos entrevistados da área de comunicação para os que são da área da psicologia, pois a primeira entende que a comunicação interna deve estar onde a informação está disponível, já a segunda conhece muito pouco a comunicação interna se não for dentro da área de recursos humanos, justamente por não serem da área e não conhecerem a fundo a comunicação organizacional. Nesse sentido, só conseguem pensar a comunicação dentro de marketing, ou dentro de recursos humanos.

Por mais que todos os entrevistados tenham a mesma leitura do motivo pelo qual a CI está dentro de RH, os entrevistados da área de comunicação analisam de forma diferente, e já pensam que poderia estar dentro de recursos humanos, dentro de marketing ou dentro de um setor de comunicação corporativa, conforme for melhor estrategicamente. Sobre isso, o R2 diz que acredita ser assim, nesse formato, além do fato de ambas as áreas tratarem de pessoas, também por que a comunicação interna não era estratégica, mas sim foi ganhando importância com o passar do tempo. Sobre isso diz que,

A comunicação interna ainda está crescendo, antes ela era meio que só um repasse de informação, sem planejamento, sem pensar no que as pessoas estavam achando. Acho que a comunicação não era vista como estratégica e como algo importante pro negócio (R2 – Relações Públicas).

O R6 entende que essa relação acontece, muitas vezes, por que é mais fácil para a empresa colocar a comunicação interna em uma área que já existe, e que muitas vezes, por falta de dinheiro ou de tempo, é que não se cria um setor de comunicação corporativa.

Primeiramente, é por fazer o link com pessoas, unir o útil ao agradável. Depois, por que é fácil e rápido. Eu coloco a CI em uma estrutura que já existe, sem criar uma nova. Não se tem dinheiro para um setor de comunicação corporativa ou não se quer investir, e na maioria das vezes nem sabem que isso existe (R6 – Relações Públicas).

Na questão cinco, em relação aos pontos fortes de a comunicação interna estar vinculada ao setor de recursos humanos, o R1 diz que um ponto positivo dessa ligação é o relacionamento com as pessoas do setor, é por conseguir estar dentro de outros subsistemas de RH com maior facilidade. Segundo ele,

O ponto forte é a relação com as pessoas, é conseguir estar dentro de treinamento, de desenvolvimento, fazendo uma ação conjunta desde o momento que o colaborador entra na empresa, que é o momento da integração, até o seu desenvolvimento e acompanhamento (R1 – Psicólogo).

O R2, o R3 e o R8 concordam com o R1 e dizem que também é positiva essa relação em função de a CI ter acesso a informações privilegiadas do que é importante para o colaborador, pois o RH é uma área que o conhece mais do que as outras áreas, além de ter uma visão do todo da organização. E é provável que se fosse uma área fora de RH, seria mais difícil de conseguir informações. Sobre isso o R2 diz:

O ponto positivo é que o RH conhece o colaborador mais que outras áreas, por tratar com eles, conhecer eles, fazer esse papel humano dentro

da instituição, de ter acesso ao colaborador e de outras coisas que são importantes para a vida deles, além de ser a área que mantém as políticas da empresa, as questões culturais, é legal por que tem uma visão do todo, já é uma área voltada para relacionamento com as pessoas, e que estabelece isso dentro da empresa (R2 – Relações Públicas).

O R4, o R5 e o R6 acreditam que existe uma sinergia de CI com RH e o ponto forte dessa relação é poder transformar o que o RH está fazendo em informação e fazer isso chegar para o colaborador como, por exemplo, pacote de benefícios, índice de aproveitamento interno, gestão do clima. São coisas desenvolvidas para o colaborador que não teriam o menor sentido se não chegassem para ele, se ele não tivesse esse conhecimento. Segundo o R4, essa relação traz garantia de informação disponível e estruturada. O R6 ainda complementa dizendo que a comunicação interna vinculada ao RH possibilita que o setor espelhe, divulgue suas práticas e que isso é muito bom, em primeiro lugar por que o setor que mais precisa espelhar suas práticas para tornar a empresa atraente é o RH, e em segundo lugar por que se os outros setores começam a ver que funciona, automaticamente a comunicação interna passa a ser valorizada dentro da empresa.

Além disso, o R6 salienta que estar dentro de RH possibilita que o profissional que trabalha na comunicação interna tenha um panorama de tudo que está acontecendo em todas as áreas, uma visão sistêmica. Por que, naturalmente os gestores e funcionários já procuram o RH para obter apoio, informações, e também, pois é o RH que faz pesquisa de clima, que tem o banco de dados da empresa, através do qual se pode traçar o perfil dos funcionários e fazer a comunicação ser direcionada a esse perfil. Ainda de acordo com o R6, outro ponto forte dessa relação diz respeito ao fato de o RH participar das decisões importantes para a empresa, e que se a CI não está vinculada ao RH, corre o risco de não ter acesso a essas informações. De acordo com o respondente,

O RH é uma área que tem o conhecimento de toda a organização. O setor fornece um “raio X” da empresa, das pessoas em si. [...] e eu tenho acesso a muitos dados, então isso vai fazer com que a comunicação seja interessante para as pessoas. Além de você estar alinhado sempre com a estratégia da organização, por que o RH participa de todas as grandes decisões. Se você está numa área de Comunicação, isolada de RH, você corre o risco de não ter essas informações, da forma que o RH tem. Se já é difícil interface com o marketing, com o RH seria muito mais difícil (R6 – Relações Públicas).

Falando das fragilidades na relação entre RH e CI, as opiniões entre as diferentes áreas, psicologia e comunicação, vem novamente à tona. Visualizar as

fragilidades, para quem estudou psicologia, é muito mais difícil, pois, normalmente, não tiveram vivência nem contato com a comunicação fora de RH, e não conseguem visualizar as desvantagens da relação entre as áreas.

O R1 diz que uma fragilidade é que, por estar vinculada ao RH, a CI fica muito longe de marketing, e que seria interessante ter uma abordagem mais unificada interna e externamente. O R2, o R5, o R6 e o R8 dizem que, muitas vezes, por estar em RH, não tem pessoas preparadas técnica e conceitualmente para trabalhar a comunicação interna, e isso acaba gerando a falta de visão estratégica do setor. Na opinião do R5,

O que acontece é que as pessoas que trabalham com a CI e são de RH, muitas vezes não são da área de comunicação. E deveriam ser para ter técnica, conceito, *knowhow*. Mas não é isso o que acontece. Acaba sendo administradores, psicólogos, que pegam o conceito de CI em livros mesmo, pegam o conceito e tentam transferir, só que como eles não tem o olhar da comunicação acaba sendo uma reprodução de canais pelos canais, sem estratégia (R5 – Relações Públicas).

O R2 e o R6 acreditam ainda que, quando um gestor não tem a formação, a falta do olhar estratégico sobre a comunicação é ainda maior, e, mesmo que seja contratado um profissional da área, ele encontra certas dificuldades, pois o gestor pode não conseguir entender que deve haver cuidado no repasse da informação, e acaba valorizando detalhes menores. O R7 concorda com essa questão, e acredita que quando isso acontece, a comunicação interna acaba sendo uma mera execução de tarefas, “um jornalzinho”, “uma festinha”. Sobre isso, o R6 diz:

O gestor de RH, muitas vezes, não tem olhar estratégico sobre a comunicação, porque ele não tem essa formação, não tem conhecimento muito profundo. Aí, ele tem que contratar alguém que tenha esse conhecimento, mas tem gestores que não apóiam, que querem trocar uma vírgula de lugar, e acabam não vendo que tem que ter cuidado com as informações, com a maneira que elas chegam ao colaborador. Se o gestor não tiver essa orientação, não tem como. Vai depender da postura do profissional fazê-lo entender (R6 – Relações Públicas).

Outra fragilidade, que também foi um ponto levantado pelos entrevistados R6 e R8, é que frequentemente o profissional da comunicação interna que trabalha em RH acaba se envolvendo em outros processos e atividades operacionais do setor, do dia-a-dia da área, e atuando em mais de uma frente, ficando a comunicação interna como um braço, e em segundo plano. Quando isso acontece, o tempo se torna curto, pois o profissional direciona seu tempo para outras atividades, e não consegue dar foco na comunicação interna. Quando não há foco, pode ser que a comunicação se torne muito administrativa, emissora de comunicados, sem a



preocupação com o viés correto das informações, sem preocupação com a percepção dos colaboradores.

O R6 considera, ainda, que outra fragilidade é que todo mundo acha que é capaz de fazer comunicação, e que é extremamente simples. Então, o próprio RH acaba perdendo o *timing* da informação. Se a comunicação interna estivesse fora, a forma de solicitar as demandas seria outra, pois o gestor seria outro, e os processos também. O entrevistado diz “Por exemplo, quando o RH tem que participar de uma feira de talentos, e precisa de panfletos, e isso é solicitado à comunicação interna um dia antes. Perdeu-se o *timing* por que a CI está dentro de RH e os prazos não foram respeitados”.

O R8 aponta outra questão importante que considera como uma fragilidade dessa relação. O fato de, em muitas empresas, o RH não ser bem visto, e as pessoas terem resistência e desconfiança com tudo que se relaciona à área. Se isso acontece, a CI acaba sendo vista como um recurso do RH, e as pessoas não se animam a participar, não confiam na informação, e isso causa um impacto total na efetividade da comunicação interna. E, caso não tenha profissionais preparados, acaba não havendo um posicionamento da CI para conquistar a confiança do colaborador. Segundo ele,

Negativo nessa relação é que os colaboradores das outras áreas têm resistência ao RH então, às vezes, o fato de a CI estar dentro de RH, faz com que seja vista como um recurso do RH, e as pessoas não querem usar esse recurso, não querem ir lá falar. Quando existe uma resistência ao RH, causa impacto na comunicação interna. E aí cabe um posicionamento da comunicação para conquistar o colaborador (R8 – Jornalista).

Com relação à questão seis, todos os respondentes da área de psicologia são categóricos ao dizer que a forma mais estratégica da comunicação interna é dentro de recursos humanos. Os entrevistados R1 e R3 acreditam que, em a comunicação interna estando em outro setor, seria muito difícil ter acesso a todas as informações do RH, o que também foi apontado pelos entrevistados de comunicação como uma barreira a ser vencida por uma área de comunicação corporativa.

Os respondentes de comunicação, também em sua totalidade, julgam que pode ser mais estratégico para a comunicação interna estar dentro de RH quando não há uma estrutura de comunicação corporativa – embora, mesmo havendo essa estrutura, acreditem que deva existir uma interface forte com a área de recursos humanos. Para esses profissionais, é muito importante que haja um alinhamento

entre comunicação institucional, interna, assessoria de imprensa etc. De acordo com o R2,

A empresa deveria ter uma área de comunicação integrada. Pensar estrategicamente olhando para seus dois grandes públicos. Como a gente quer ser visto, como vamos direcionar as nossas ações, e pensar interna e externamente, gerenciando as duas coisas, com uma estratégia única. Se não é possível, o melhor é no RH (R2 – Relações Públicas).

Outros dois itens que apareceram nessa questão dizem respeito à formação das pessoas que trabalham com CI e à credibilidade da área a qual está vinculada. Todos os respondentes, sem exceção, acreditam que é melhor para a organização quando existe pelo menos um profissional da área de comunicação atuando na CI, pois o trabalho da área fica muito mais completo. Mesmo os respondentes de psicologia acreditando que é melhor para a CI estar dentro de RH, todos apontaram que se fosse o caso de não estar, para ser estratégica, deve estar vinculada a uma área que tenha credibilidade e acesso a informações.

Em relação à questão sete, também houve unanimidade dos respondentes: a comunicação interna é um dos meios que são importantes para a retenção de talentos, embora sozinha ela não consiga reter. O R1, o R3 e o R6 dizem que a comunicação interna, junto com outros itens, retém talentos informando, fazendo o colaborador conhecer a empresa e se identificar com ela. Segundo o R1,

A CI vai ajudar na retenção informando as pessoas, ninguém gosta de trabalhar em uma empresa que não conhece e que não fala com o colaborador, sem saber quais são suas metas, seus objetivos. Quando disponibilizamos essas informações, o colaborador sabe o que pode fazer pela empresa, se sente responsável por ela (R1 – Psicólogo).

O R6 contribui dizendo que “A empresa também retém através da cultura, gerando identificação com seus valores, com sua forma de agir, mostrando que tem um bom clima, uma boa imagem etc. A CI tem um papel muito importante nisso, pois possibilita que o colaborador se identifique com a empresa”.

O R2 e o R7 acreditam que a comunicação interna auxilia na retenção de talentos em função de trabalhar o relacionamento dentro da empresa. Sobre isso, o R2 diz que a CI pode fazer parte da retenção de talentos na medida em que trabalha por meio de seus canais e campanhas o relacionamento com o colaborador, o que faz com que eles se sintam importantes para a empresa. O R7 entende que a comunicação interna pode auxiliar muito nesse sentido.

As pessoas muitas vezes entram na empresa pela questão técnica, por conhecer o nome da empresa, mas elas ficam por causa do

relacionamento que tem com a empresa, com seu gestor. E aí a CI entra no reforço dessa relação da empresa com o colaborador, e também como apoio ao gestor para que ele faça o seu papel na retenção. O clima é trabalhado também através da CI, e hoje retém muito mais que salário, benefícios (R7 – Psicólogo).

O R4 e o R5 acreditam que sim, a CI é importante para reter talentos, mas enfatizam que é um dos meios para a retenção, e que tem outros fatores que também influenciam esse processo que, com a comunicação interna, formam um conjunto. O R4 diz que a CI é meio para mostrar aos colaboradores o que está acontecendo de bom na empresa, o que também é uma forma de retenção, além de salário e benefícios.

As pessoas querem reconhecimento, querem estar com pessoas que compartilham os mesmo valores, querem ter visibilidade, querem ver que não somente seus gestores os reconhecem, mas a empresa como um todo, querem desafios, não querem ficar sempre fazendo as mesmas coisas, ano após ano, querem participar na tomada de decisão, e todas essas coisas são temas que a comunicação é meio para mostrar que a empresa está fazendo isso, que isso está acontecendo (R4 – Psicólogo).

Quando indagados sobre como a comunicação interna pode auxiliar nos processos de RH, todos os respondentes enfatizaram que de nada adianta o RH ter múltiplos programas para o colaborador, se essa informação não chegar a ele, se não for divulgado. O R5 enfatiza que a maioria dos programas desenvolvidos pelo setor de recursos humanos diz respeito aos colaboradores, e que o princípio estratégico do que se faz para o colaborador está dentro de RH: remuneração, treinamento e desenvolvimento, pesquisa de clima, plano de ação da pesquisa de clima, entre muitos outros. Na visão do R5, a CI torna tudo o que está sendo desenvolvido pelo RH visível.

Simplemente colocar um programa a rodar na empresa sem comunicar, sem orientar o gestor que vai fazer a comunicação direta com a equipe dele, sem uma estratégia de comunicação, com peças interessantes, que chamam a atenção, sem avaliar, ouvir o que o público acha, as ações perdem grande parte da efetividade e do valor para os colaboradores, e acabam não sendo consideradas como diferenciais da empresa (R5 – Relações Públicas).

O R3 entende que a área de comunicação interna dá agilidade ao fluxo de informações, que o RH perderia se a CI não estivesse junto com ele. Em sua visão, essa relação aproxima os colaboradores daquilo que a empresa oferece. O R4 diz que não se imagina mais trabalhando em RH sem a comunicação interna, pois ela auxilia em todos os processos do setor, por que todas as informações que são importantes necessitam de uma análise, de um viés que só a comunicação

consegue fazer para mostrar o que de fato é importante. O R6 enfatiza que “a comunicação interna ajuda o setor de recursos humanos a tornar os processos claros e visíveis para o colaborador, afinal são totalmente do interesse dele”. Segundo ele, de nada adianta a empresa fazer esforço pelo colaborador, se isso não for comunicado, parece que o RH não está fazendo nada e a empresa não oferece vantagens. Além disso, a CI sempre pode melhorar os processos informando, inclusive coisas básicas como, por exemplo, que dia vai haver o aumento do plano de saúde, que dia entra o dissídio etc. São informações básicas que facilitam o dia-a-dia dos colaboradores.

Nas perguntas nove e dez, sobre a relação estratégica da área de RH com a empresa, os entrevistados foram perguntados se, com base na experiência deles, o RH tem participação na definição e implementação do planejamento estratégico da empresa, e se o RH tem o apoio da diretoria na implementação de suas políticas e estratégias, e vice-versa. Todos os respondentes, sem exceção, disseram que o RH se reporta direto à diretoria, participa das reuniões de planejamento estratégico da empresa, bem como constrói o seu próprio plano estratégico em cima dos objetivos da organização. Além disso, as políticas de RH são totalmente alinhadas às da organização, tem o apoio e prestam suporte para diretoria. Sobre isso o R4 apontou que, “hoje os RH's, na maior parte das empresas, já ocupam posições importantes, que tem uma boa visão do negócio, embora não sejam todas as empresas que tenham”. E que nessas empresas que o RH é estratégico, e que a comunicação interna está subordinada a esse setor, ela se torna também estratégica, “por que é uma forma que tu tem de ‘vender teus produtos’, uma forma que tu tem de potencializar aquelas coisas que são importantes pro negócio”.

#### **4.2.3 Análise das entrevistas: considerações**

Marchiori (2008) e Daniel Costa (2010) dizem que atualmente as relações internas em uma organização estão valorizadas, já que são responsáveis pela construção da identidade organizacional. Costa (2010) ressalta que é através da Comunicação Interna que conseguimos deixar a organização e colaboradores

unidos por um objetivo comum, o que aproxima as pessoas, gera integração, e possibilita a identificação dos colaboradores com a cultura da organização. O autor chama atenção que esse alinhamento faz com que a organização consiga dar respostas rápidas as transformações externas, muito comuns em um mundo globalizado.

Marchiori (2010) chama a atenção que, em a organização sendo formada por pessoas, que seus resultados irão depender delas, e que se o resultado depende delas, a existência de um bom ambiente de trabalho, e a satisfação dos colaboradores são itens fundamentais. Ambos os autores acreditam que através da comunicação interna é possível engajar os colaboradores, envolvê-los com as metas da empresa, fazer com que se sintam parte dos resultados, e com eles se comprometam.

Pelo que foi possível observar, nesse sentido, prática e teoria estão em consonância, uma vez que todos os profissionais que participaram deste trabalho vêem importância na comunicação interna e identificam a área como estratégica para uma organização, tendo em vista que através da CI e seus canais é possível gerar identificação com a cultura organizacional, reter talentos, informar políticas, mostrar para todos os integrantes da organização o que está sendo desenvolvido na empresa que diz respeito a eles, no que a empresa está investindo, alinhar toda a equipe em um objetivo comum, integrar, gerar identificação com a cultura organizacional, engajar, fazer com que vistam a camisa, construir relacionamentos, auxiliar no gerenciamento do clima organizacional, e tudo o mais que já foi exposto anteriormente.

O que também é perceptível é a diferença entre as visões dos profissionais da área de comunicação e psicologia no que tange a relação entre as duas áreas, uma vez que os entrevistados de psicologia, por somente conhecerem e identificarem a comunicação interna como comunicação organizacional, na maioria das vezes, não conseguem visualizar como funciona a CI fora de RH. Por outro lado, mesmo que não tenham vivenciado de outra forma, os respondentes de comunicação, pelo menos na teoria, conhecem a Comunicação Corporativa, e conseguem analisar que seria ideal para uma organização se houvesse a comunicação organizacional integrada. E mesmo existindo a estrutura de Comunicação Corporativa, pode-se

verificar que a interface com o RH é importante uma vez que atua em função dos colaboradores.

### O que é Comunicação Interna, e qual a sua importância?

Visão de Psicologia	Visão de Comunicação
Ferramenta de RH	Processo sistematizado de gestão das informações dentro das organizações

  

#### Comunicação Interna

- ✓ Informar
- ✓ Repassar as informações de forma interessante
- ✓ Trabalhar o clima organizacional
- ✓ Mostrar os diferenciais da empresa → Retenção de talentos
- ✓ Permitir a construção de uma percepção, imagem comum
- ✓ Alinhar as equipes aos objetivos da organização
- ✓ Trabalhar aspectos da cultura, missão, visão, valores
- ✓ Gerar identificação e orgulho de pertencer
- ✓ Facilitar a tomada de decisão

Que o colaborador leva para fora

→ A CI é vista como estratégica e fundamental nas organizações para 100% dos entrevistados.

CI

### Por que a Comunicação Interna vincula-se ao RH?

- ✓ Mesmo foco: o RH trabalha para os colaboradores, a CI comunica aos colaboradores;
- ✓ As informações que mais interessam aos colaboradores estão no RH;

Visão Psicologia	Visão Comunicação
✓ Mesmo foco: colaborador	✓ Mesmo foco: colaborador
✓ O RH é estratégico hoje para as organizações	✓ É mais fácil colocar a CI em uma estrutura que já existe
	✓ Por que não tem um setor de Comunicação Corporativa
	✓ Por que a CI antes não era estratégica

**Os respondentes de psicologia não conseguem visualizar muito bem a CI fora de RH – não tiveram contato com a CI de outra forma.**

CI e RH

## Relação CI e RH

Pontos positivos	Fragilidades
A informação que está dentro do RH interessa ao colaborador	Falta de proximidade com o Marketing
CI, dentro de RH, pode ter uma visão sistêmica da organização	Muitas vezes quem está à frente da CI não é da área de comunicação
Relação mais próxima com o RH e seus subsistemas	O profissional de CI, quando dentro de RH, acaba se envolvendo em rotinas operacionais do setor
O RH tem todos os dados/informações do colaborador	Desconfiança em relação ao RH → Descrédito da CI

- ✓ Os profissionais de Comunicação elencam fragilidades mais facilmente;
- ✓ Profissionais de psicologia: acreditam que a CI dentro de RH é a forma mais estratégica;
- ✓ Profissionais de comunicação: ideal é comunicação integrada, mas sem perder a interface com o RH;
- ✓ A CI auxilia em todos os processos de RH: sem visibilidade, perdem o sentido.
- ✓ Todos os entrevistados identificam o RH como uma área estratégica em suas experiências;

**CI e RH**

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou entender por que, em algumas empresas, a área de comunicação interna está subordinada à área de recursos humanos, a partir da visão de profissionais que atuam ou já atuaram em organizações nesse formato. Além disso, buscou-se avaliar o que esses profissionais entendem por comunicação interna, compreender quais os processos comuns e interfaces entre as duas áreas e verificar como é a relação da área de RH com as empresas que estão estruturadas dessa forma, a partir da visão desses profissionais. Com a pesquisa empírica, foi possível levantar esses dados, e entender os elementos dessa relação de Comunicação Interna com RH - como os pontos positivos e fragilidades e importância da comunicação interna.

Este estudo possibilitou verificar que existe relação estratégica e muitas interfaces entre a Comunicação Interna e a área de Recursos Humanos, pois as duas áreas trabalham para um objetivo comum: o colaborador. O setor de RH, geralmente, é responsável por recrutar, integrar, acompanhar, desenvolver, valorizar as pessoas, gerenciar o clima, bem como por tornar as organizações atrativas aos seus colaboradores, uma vez que, de acordo com Chiavenato (1999), as pessoas passam a maior parte do seu tempo dentro das organizações, e dependem delas para atingir suas metas pessoais e profissionais. Por sua vez, as organizações dependem das pessoas para funcionarem e atingirem seus objetivos estratégicos. Por isso, é interessante que haja benefícios para ambas as partes nessa relação empresa e colaborador, e é importante que, ao mesmo tempo que os funcionários se orgulhem e se identifiquem com suas empresas, elas ofereçam oportunidades reais para crescimento e desenvolvimento. De acordo com os autores e entrevistados, a comunicação interna é que faz o papel de tornar visível essa relação ganha-ganha.

Gestão de pessoas em um mercado *hiper* competitivo é um desafio, ainda mais com o fluxo de informação que chega até as pessoas todos os dias; desenvolvê-las para que sejam capazes de tomar decisões rápidas frente às demandas do mercado, também é um obstáculo a ser transposto nos dias de hoje pelas organizações. Na visão de Alvarenga (2008), a maneira que a organização tem de ultrapassar essa barreira é através das informações e do conhecimento



disponíveis ao colaborador. De acordo com a autora, informação e conhecimento são como pedras preciosas, pois permitem às pessoas tomarem decisões mais seguras, e são elementos que podem ser considerados ferramentas competitivas no mundo atual. Nesse sentido, após o que foi apresentado também pelos entrevistados, aqui concluo que se houver essa sinergia entre as áreas de comunicação interna e recursos humanos isso se torna possível, pois a informação é essencial nesse contexto e ela pode chegar ao colaborador através da comunicação interna, seus canais e meios. Informar ao colaborador quais os objetivos do negócio, para que ele entenda, saiba onde a empresa quer chegar, saiba como pretende atingir suas metas e possa trabalhar para isso e se sentir responsável, é fundamental para que ele tome as decisões certas no tempo certo.

A comunicação corporativa, ou empresarial, compreendendo todas as modalidades comunicacionais propostas por Kunsch (2008), e que talvez seja mesmo o ideal, existe em grandes empresas, mas, pelo que foi possível observar nos depoimentos dos entrevistados, mesmo existindo, não deveria perder a interface com a área de gestão de pessoas, pois é nela que estão as informações dos colaboradores, do clima, dos planos de desenvolvimento, e se a comunicação interna se dirige aos colaboradores, é provável que seja muito mais efetiva se estiver munida dessas informações. Por que são esses dados, em grande parte das vezes, que interessam ao funcionário, e o que ele quer saber e ter acesso através da comunicação interna e seus canais.

Em relação ao motivo pelo qual a comunicação interna está subordinada ao setor de recursos humanos em algumas empresas, pelo que se pode verificar aqui, é principal e fundamentalmente por que as duas áreas têm foco no colaborador. Além disso, pode-se constatar que no caso de todos os entrevistados, o RH participa do planejamento estratégico da empresa, tem suas políticas e ações baseadas nele, e os gestores da área se reportam, apóiam e são apoiados diretamente pelas altas administrações ou diretorias. Essas características mostram que de fato são setores estratégicos, e que também por isso a comunicação interna está vinculada a essa área. Para comunicar o que efetivamente deve ser comunicado.

No que tange os aspectos positivos dessa relação e suas fragilidades, é bastante perceptível que os entrevistados que são da área de comunicação conseguem apontar mais fragilidades do que os da área da psicologia. Como

aspectos positivos, foi possível observar que é justamente a questão das informações que no RH estão disponíveis, a questão do viés do colaborador. Como fragilidade, o fato de muitas vezes o profissional responsável pela comunicação não ser formado na área, o que a torna incipiente e pouco estratégica pela falta de *knowhow* e técnica. Outro ponto fraco que se pode constatar é que muitas vezes o profissional de comunicação interna que trabalha em RH acaba se envolvendo nos processos operacionais e atividades do dia-a-dia do setor, e a comunicação interna acaba mesmo ficando em segundo plano, pois não há tempo de dar foco e importância.

Também verificou-se pelo presente trabalho que a compreensão do que é a comunicação interna, em alguns casos – principalmente quando o profissional não é da área de comunicação – é que é uma atividade de RH. Isso por que esses profissionais talvez nunca tenham tido contato com a comunicação fora deste formato. Mas, a maioria dos profissionais entrevistados consegue visualizar a comunicação interna como um processo, que acontece independente do RH, que gerencia todo o fluxo de informação dentro das organizações e torna essas informações oficiais através de seus canais (mural interno, intranet, jornal, e-mail etc). A comunicação interna também é considerada uma maneira que a empresa tem de alinhar os colaboradores à cultura, trabalhando com seus elementos principais, visão, missão, valores, e também de gerar identificação ao alinhar empresa e colaborador aos mesmos objetivos, o que é possível verificar na prática.

No que diz respeito à importância dada à comunicação interna, pode-se verificar neste trabalho que todos os profissionais, independente de formação, não vêem como uma empresa pode trabalhar sem a comunicação interna, pois ela tem, de fato, importância estratégica dentro da organização. Uma empresa que comunica, que prioriza seu público interno antes de veicular uma informação externamente, tem muita mais chance de ser vista por seus funcionários como transparente e confiável. Também tem importância, pois através de campanhas pode trabalhar o engajamento dos colaboradores, uma vez que eles conseguem ter claro o que a empresa espera deles e o que terão em troca. Além disso, através da comunicação interna e informações estratégicas é possível construir uma percepção comum dos colaboradores em relação à empresa, o que automaticamente repercute externamente, pois os funcionários são os maiores divulgadores da empresa, e o que eles levam de informação para fora tem um peso muito grande.

Outra questão que foi possível constatar ter relação com a comunicação interna, e ser considerada como parte importante do trabalho da área, diz respeito à retenção de talentos. As entrevistas permitiram observar que a comunicação interna é um dos meios de retenção, uma vez que mostra aos colaboradores quais as vantagens que eles tem em trabalhar na empresa, o que a ela desenvolve para eles, quais os diferenciais dela em relação a outras empresas, como ela está bem no mercado e está saindo na mídia etc. Retém pelo orgulho, pelo senso de pertencimento que pode criar, pela identificação.

Neste trabalho também se pode perceber que em algumas empresas não há profissionais da área de comunicação trabalhando com comunicação interna – o que é indispensável, independente do setor ao qual ela esteja vinculada. Não há profissional melhor para essa atividade que o de comunicação. É muitas vezes devido a falta de preparo desses profissionais que a comunicação interna não gera resultados e é uma das primeiras áreas a serem cortadas em caso de problemas financeiros da empresa. Se ela não for estratégica, focada e planejada para que se atinjam as metas organizacionais, ela não gera resultados, e acaba somente “fazendo jornalzinho”.

Em conclusão, a comunicação interna tem muito potencial, e seu caráter estratégico vai depender da abertura que a empresa tem para a comunicação, de enxergar nela valor estratégico. Se a empresa não tem essa abertura, é muito difícil. Além disso, o posicionamento dos profissionais de comunicação também influencia bastante nesse cenário, pois é em grande parte por isso que a comunicação em algumas empresas continua uma execução de tarefas – pois quem realmente entende do assunto, não ocupa o espaço, que acaba sob o domínio de outras áreas. Nós, profissionais de comunicação, é que temos o dever de mostrar que a nossa área é fundamental. Espera-se que, após todos esses pontos levantados, o presente estudo possa contribuir ainda para mostrar aos profissionais de comunicação, e que tem interesse em trabalhar com comunicação interna, como ela pode ser estratégica e colaborar para o sucesso de uma organização.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Georfravia Montoza. O conhecimento organizacional: uma aproximação ao cotidiano. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. A aprendizagem organizacional: a busca da compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Paulo: Difusão, 2010.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. Cultura organizacional *versus* culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente. A empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antonio (Org); DUARTE, Jorge (Org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERRARI, Maria Aparecida. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão, 2009.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: explicitações das normas da ABNT**. Porto Alegre: s.n., 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

HUNT, James G; OSBORN, Richard N; SCHERMERHORN, John R. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

IANHEZ, João Alberto. Missão, visão, política e valores. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

KUNSCH, Margarida Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Paulo: Difusão, 2010.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: \_\_\_\_\_. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In:

MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. **Enciclopédia INTERCOM de Comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

NASSAR, Paulo. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Paulo: Difusão, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PASCHINI, Selma. **EstRHatégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSÁRIO, Nisia Maria do. **Polígrafo Projeto de Pesquisa**. Porto Alegre: 2010. Material elaborado para a cadeira de Metodologia de Pesquisa.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 - Roteiro Entrevista

- 1) Na sua percepção, por que, baseado em sua experiência, a comunicação interna se vincula(va) ao RH e não a outro setor, ou é(era) um setor independente?
- 2) O que você entende por comunicação interna?
- 3) Na sua percepção, qual a importância da comunicação interna para a uma empresa?
- 4) Em sua experiência, como se estrutura(va) o setor de comunicação interna? Quantas pessoas trabalham(vam) nele? Qual a formação dos profissionais que trabalham (vam) com comunicação interna na empresa?
- 5) Quais os pontos fortes você identifica na relação entre as duas áreas? E as fragilidades?
- 6) Você acha que se a comunicação interna estivesse vinculada a outro setor, seria indiferente, melhor ou pior para a empresa? Por que?
- 7) Você acredita que a comunicação interna pode ajudar na retenção de talentos? Como?
- 8) Para você, no que mais a comunicação interna pode auxiliar o RH?
- 9) O RH tem participação na definição e implementação do planejamento estratégico da empresa?
- 10) O RH tem o apoio da diretoria na implementação de suas políticas e estratégias?