



## Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações<sup>1</sup>

Marlene MARCHIORI<sup>2</sup>

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

### RESUMO

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

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação interna; modelos de organização; mudança; relacionamento; significado.

### TEXTO DO TRABALHO

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

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University, Estados Unidos. Doutora pela Universidade de São Paulo com estudos desenvolvidos no Theory, Culture and Society Centre da Nottingham Trent University, Reino Unido. Consultora nas áreas de Cultura e Comunicação Organizacional. Pesquisadora, Professora da Universidade Estadual de Londrina e Cursos de Pós-Graduação. Professora convidada da Aberje. Publicou Cultura e Comunicação Organizacional e organizou Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. E-mail: marlenemarchiori@gmail.com

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

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

Burns e Stalker, Mintzberg e Morgan (apud MAXIMIANO, 2007) exploraram estes modelos. O mecanicista caracteriza-se por “organizações hierarquizadas, burocráticas, especializadas e adequadas a condições ambientais estáveis” (MAXIMIANO, 2007, p. 217). O modelo orgânico, assim é definido: “organizações flexíveis, com redefinição contínua de tarefas e organogramas de pouca utilidade. Adequadas a condições ambientais dinâmicas” (MAXIMIANO, 2007, p. 217). O grau de formalidade e impessoalidade do modelo mecanicista se contrapõe à ênfase do sistema social e das pessoas do modelo orgânico.<sup>3</sup> Fica claro que “nenhuma organização é exclusivamente mecanicista ou orgânica” (MAXIMIANO, 2007, p. 220), à medida que combinam elementos dos dois modelos, em que um se sobrepõe ao outro, dependendo da situação vivenciada pela empresa. É indispensável o desenvolvimento de posturas que possam dar equilíbrio às ações organizacionais, o que pode ser conquistado por meio da flexibilidade na condução dos processos.

Ao direcionarmos nosso olhar para a comunicação constatamos a perspectiva mecanicista do modelo desenvolvido por Shannon e Weaver em 1949, o qual privilegia

---

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

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

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

Para Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. O autor transcende o que entendemos como processo de comunicação mecanicista.

Em contrapartida, ao olharmos para as organizações, considerando suas abordagens administrativas, vamos observar que afloram questões como formalização, descentralização, qualificação do trabalhador, amplitude de controle e, naturalmente, comunicação e coordenação. O interessante é considerarmos que a dimensão comunicativa é tratada como troca de informações, sendo ainda mais crítica a visão da comunicação vinculada, única e exclusivamente, ao desempenho de atividades e tarefas.

Ensina Daft (2008, p. 258):

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

tarefas são menos analisáveis, a informação é habitualmente conduzida face a face, ao telefone ou em reuniões de grupo.

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

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

Maximiano (2007, p. 296) ressalta que:

Da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana.

A comunicação organizacional é vista na perspectiva de seus fluxos: ascendentes, descendentes e horizontais. As organizações que se orientam por uma postura mais funcionalista da administração, ou seja, por uma visão “management-oriented” (MCAULEY, DUBERLEY e JOHNSON, 2007, p.20) entendem, hoje, que as práticas gerenciais precisam ser estimuladas para além do alcance da eficiência e eficácia organizacionais. A metateoria funcionalista toma como unidade principal de análise a organização (PUTNAM, 1983), passando a estrutura social a existir anteriormente à ação dos indivíduos, ou seja, anteriormente à atividade humana. A comunicação é vista, mais uma vez, como um instrumento, uma ferramenta. Segundo Deetz e Kersten (1983, p. 155), a função da comunicação é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, vemos que não basta apenas a perspectiva funcionalista na condução dos processos organizacionais e comunicativos.

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

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

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

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

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

“Organizações alcançam reconhecimento comunicativamente” (PACANOWSKY e TRUJILLO, 1982, p. 122), sendo a comunicação um processo no qual “cada comportamento comunicativo é constituído de relacionamentos interpessoais” (TRUJILLO, 1983, p. 82). Dessa forma, os processos e as interações comunicativas devem ser continuamente analisados para que se tenha o real retrato do

estágio de desenvolvimento de comunicação das organizações. As experiências organizacionais emergem dos relacionamentos que as pessoas mantêm entre si, considerando-se como imprescindível que as pessoas, como seres humanos, são dependentes das práticas que criam.

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

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

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

Segundo nosso entendimento, devemos primeiramente observar o retrato da comunicação interna brasileira assim como a realidade da comunicação de outros países a fim de obtermos pontos que consideramos fundamentais para o desenvolvimento das organizações e das pessoas. Este raciocínio teórico prático pode vir a colaborar para o processo de sustentabilidade das empresas.

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

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

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

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

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

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

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

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

Grates (2006) comenta que internamente os funcionários estão confusos em relação aos seus propósitos e papéis, havendo externamente perda de credibilidade. Organizações estão repensando seus comportamentos em relação a funcionários, comunidades e *stakeholders*. Os resultados demandam atenção da área de comunicação, uma vez que 84% dos respondentes acreditam que o fluxo de informação não flui livremente nas empresas, prejudicando o desenvolvimento do senso crítico, e tornando-se a grande carga informacional no trabalho, ou seja, não se transcende na comunicação; apenas 24% dos funcionários entendem sobre responsabilidade pessoal - “*personal accountability*”. A maioria dos funcionários das grandes corporações acredita que a dimensão delas as torna menos ágeis, além do que existe uma distância entre as percepções dos gerentes e dos funcionários sobre a funcionalidade e a saúde de suas organizações.

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

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

1. Motivar os funcionários para que estejam alinhados com a estratégia de negócio. Este é um processo contínuo que leva os funcionários a se comprometerem com as estratégias e mostra-lhes como podem ajudar a alcançar a estratégia. A melhor forma para gerar comprometimento está na atitude da organização em facilitar o diálogo com funcionários. O diálogo é crucial, pois as pessoas vão realmente sentir-se comprometidas se falarem sobre - *storytelling*, reconhecimento, sessões de diálogo com líderes e funcionários embaixadores.

2. Liderar e gerenciar a comunicação – educar e engajar líderes e gerentes no desenvolvimento de seu papel de comunicação com funcionários. Shaffer (2004) diz que os funcionários formam suas percepções sobre uma organização baseando-se: na liderança (55%) – o que os líderes falam e fazem; no processo (30%) – o que os funcionários experimentam nas organizações; e na mídia formal (15%) – por meio da *intranet*, jornais, *newsletters*, *e-mails*, etc. Esses resultados demonstram claramente a necessidade de líderes envolventes, que propiciem crescimento e relacionamento, em todas as áreas da organização.

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

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

A prerrogativa de “*gatekeeper*” da informação não mais se aplica, sendo o comunicador visto como um facilitador; ele precisa priorizar e organizar informações para que os funcionários possam reter o que é importante. Empresas estão começando a

repensar a infra-estrutura de comunicação, diminuindo os veículos utilizados na organização.

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

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

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

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

É preciso começar a demonstrar não somente os resultados, mas principalmente os processos que levam ao desenvolvimento das relações internas, entendendo-se o que

faz sentido para as pessoas em seus ambientes. É determinante um processo que promova a interação social, em diferentes realidades, fomentando a credibilidade das relações internas e mantendo viva a identidade de uma organização. Por outro lado, mesmo assim, nos questionamos: Por que tantos desentendimentos ocorrem? Por que os relacionamentos de trabalho não são fortes? Por que é mais difícil do que poderia ser conseguir que as pessoas façam as coisas?

Entendemos que a comunicação deve olhar para a organização como um complexo. Partindo daí, vemos que a análise da organização levará no seu total entendimento e nos processos comunicativos que ocorrem na interação social e no desenvolvimento de atividades que tenham sentido para as pessoas. A comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais. Os significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos por meio da interação social. As interações comunicativas e a relação com o contexto passam a ser prioridades na condução de processos de relacionamentos organizacionais.

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

Daft (2008, p.8) afirma:

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

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

A partir do momento em que a comunicação estiver institucionalizada, ou seja, válida como um processo efetivo de construção, desenvolvimento de relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para as pessoas participantes daquele ambiente, entendemos que teremos as redes de relacionamentos, e o diálogo e a construção de sentido estarão naturalmente, ocorrendo no interior da organização, que

certamente refletirá na perspectiva de identidade desta organização junto aos seus diferentes *stakeholders*.

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

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

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005, 2007. São Paulo: ABERJE, 2007.

BERLO, D. *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CONNERTON, P. Introduction. In CONNERTON, P. (Coord.). *Critical sociology: selected readings*. Harmondsworth, NY: Penguin Books, 1976.

DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.



DEANNE, A.; LLOYD JR., H.; DAVID, K.; GARY, N. A global check-up: diagnosing the health of today's organizations. *Booz Allen Hamilton*, nov. 2005 Disponível em: <<http://www.orgdna.com/downloads/GlobalCheckUp-OrgHealthNov2005.pdf>> Acesso em: 22 fev. 2008.

DEETZ, S.; KERSTEN, A. Critical models of interpretive research. In: PUTNAM, Linda; PACANOWSKY, M. E. (Coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 147 - 172.

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

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

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

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

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

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

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

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006c. p. 205 – 22.

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

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



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

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

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

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

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

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

SHAFFER, J. Memo to CEO from: the director of communication. *Strategic Communication Management*, 6(4), p. 14-20. june/july 2002.

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

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

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

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