

Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna

Organizational Communication: the importance of Internal Communication

Comunicación de las Organizaciones: la importancia de la Comunicación Interna

FILIPA NEIVA

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
1069-061 Lisboa, Portugal
filipa.nsol@gmail.com

Recebido | Received | Recibido: 2018-02-19

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-11

RESUMO

A importância das organizações é conhecida por todos: a solidez de uma empresa, da marca que representa, o peso que tem para o setor e a relevância para a sociedade. Do outro lado da equação ficam os intermediários para esse sucesso, imprescindíveis ao crescimento e funcionamento de qualquer organização. Numa perspectiva integrada da gestão de recursos humanos e da comunicação, este artigo abarca alguns conceitos da comunicação das organizações e a importância da sua estratégia para uma empresa mais solidificada, uma marca mais ativa, colaboradores mais motivados e integrados num espírito de envolvimento no seu trabalho. Após leitura de várias referências bibliográficas de autores da área, e de modo a compreender a origem e posteriormente a importância desta vertente da comunicação, foi analisada a sua perspectiva estratégica, levando o conceito à comunicação interna, essencial ao crescimento das empresas e das comunidades locais.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação organizacional; comunicação interna; cultura organizacional; responsabilidade corporativa; comunicação integrada

ABSTRACT

The importance of organizations is acknowledged by everyone: the solidity of a company, the brand it represents, its weight in the sector and its relevance for society. On the other side of the equation stand the intermediates for that success, the ones who are indispensable for the growth and the operations of any organization. By defending its integration with human resource management and communication management, this article covers some concepts of organization communication and the importance of its strategy for a more solid company, a more active brand and

more motivated workers who are immersed in the spirit of their work. After reading several reference authors on these issues, and so as to comprehend the origin and importance of this communication strand, the strategic perspective was analyzed, leading to the concept of internal communication, essential to the growth of companies and local communities.

KEYWORDS

Organizational communication; internal communication; organizational culture; corporate responsibility; integrated communication

RESUMEN

La importancia de las organizaciones es reconocida por todos: la solidez de una empresa, la marca que representa, su importancia en el sector y su relevancia para la sociedad. Del otro lado de la ecuación están los intermediarios que permiten ese suceso, los cuales son imprescindibles para el crecimiento y funcionamiento de cualquier organización. Desde un punto de vista de su integración en la gestión de recursos humanos y en la gestión de la comunicación, este artículo aborda algunos conceptos de comunicación de las organizaciones y la importancia de su estrategia para lograr una empresa más fuerte, una marca más activa, colaboradores más motivados e inmersos en el espíritu de su trabajo. Tras leer diversas referencias bibliográficas de autores en esta materia, y con el fin de entender el origen y, posteriormente, la importancia de esta vertiente de la comunicación, se hizo un análisis de su perspectiva estratégica, resultando en el concepto de comunicación interna, crucial para el crecimiento de las empresas y de las comunidades locales.

PALABRAS CLAVE

Comunicación organizacional; comunicación interna; cultura organizacional; responsabilidad corporativa; comunicación Integrada

Introdução

"É amplamente reconhecido que a comunicação é essencial ao funcionamento de qualquer organização."

Teresa Ruão, 1999

Num mundo e ambiente como aquele em que vivemos, a solidez do tecido empresarial e organizacional é fundamental para uma economia estruturalmente forte e que leve nações à prosperidade, aumentando também, se distribuída equilibradamente, a qualidade de vida dos seus contribuintes.

É unânime a ideia de que felicidade gera felicidade; felicidade no trabalho gera felicidade pessoal e vice-versa. Não falando, obviamente, de aspetos particulares como a remuneração, mas sim de condições, de ambientes, de relações. Este é um aspeto subjetivo, é certo, mas nem por isso menos merecedor de atenção e estudo.

Cada indivíduo lida com as dificuldades e com os sucessos de forma diferente. Para além das características, inatas ou não, de cada um, há que trabalhar para ter motivação e sucesso no dia-a-dia laboral. Como encontrar um estímulo no trabalho? Todos os membros de uma organização têm peso neste assunto: as condições salariais e laborais, o ambiente em que o trabalho é realizado, as intra e inter-relações hierárquicas, etc. Do outro lado, está a visão de que trabalhadores motivados geram mais e melhores resultados; e a questão: como gerar, a bem, esses resultados?

Essencial para a mediação entre estes dois lados está a comunicação.

Este artigo pretende, ao reunir teorias, factos, e também ao apresentar algumas perspetivas de crivo pessoal, clarificar a importância da comunicação interna numa organização e sobretudo, analisar qual a importância de essa comunicação ser pensada em prol de todos os ativos de uma empresa – estrategicamente.

A correlação da comunicação organizacional com a comunicação estratégica é fulcral. A estratégia não deve estar presente apenas quando mencionamos objetivos mensuráveis mas também deve ser utilizada à escala humana. Dentro de uma organização, a comunicação interna passa por criar estabilidade, pessoal e profissional, nos colaboradores, através de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas – que, quando combinados, são estratégia.

Este tema é de elevada importância para a sociedade em que vivemos – cidadãos felizes e realizados, empresas de sucesso, economia e cultura fortes – mas também para a investigação das áreas da comunicação, sociologia, psicologia, etc.: estudar de que maneiras podem os comportamentos ser melhorados (numa organização, numa sociedade) para atingir objetivos.

Assim, a necessidade de rever a criação de bem-estar é útil para ser aplicada em toda a sociedade e não apenas nas camadas organizacionais. É fulcral que o pensamento seja inovador e a longo prazo: sendo o trabalho crucial para a subsistência, que seja realizado de forma equilibrada e traga mais recompensas que as monetárias.

Comunicação das Organizações:

Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna

A Comunicação Organizacional pode ser vista em duas frentes: a maneira como a organização comunica para dentro, com os seus públicos e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma; e a maneira como a organização comunica a própria organização, com o exterior e seus públicos externos.

De acordo com Putnam, Philips e Chapman (2004), dois tipos de interesse criaram o campo de estudos da comunicação organizacional: um, caracterizado pelas “habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação e no seu trabalho” e outro, referente “aos fatores de eficiência da comunicação no trabalho inteiro da organização”.

A Comunicação das Organizações abarca vários aspetos, segundo Marchiori (2011), desde sociológicos (interpessoais, sociais) a logísticos (processos, mensagens, significados).

Para diferentes autores, a comunicação é tratada de diferentes formas.

Para Deetz (2010), a comunicação é “uma ferramenta das atividades organizacionais”, fundamental para estas produzirem e sobreviverem. Considera que, no processo da comunicação, se transmitem significados e informações e se geram os efeitos da mensagem.

Já Curvello (2009) vê a comunicação como um fenômeno que constitui e reconstitui a organização.

A comunicação organizacional é, para Kreps (1990),

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite a criação e partilha de informações, que lhes dão capacidade de cooperarem e de se organizarem.

Explica também que “as duas funções básicas da comunicação organizacional são fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura”.

A comunicação das organizações é, por si só, complexa, não só pela quantidade e diversidade de intervenientes que engloba mas também pela variedade de dimensões associadas na relação entre a comunicação e a organização.

Kunsch (2006) menciona as observações de Dominique Wolton (2004) sobre a “visão instrumental dominada pela técnica e por interesses económicos que têm “triunfado” sobre a dimensão normativa e humanista da comunicação”, propondo um discurso em torno da valorização da comunicação humana.

Wolton fundamenta, por isso, três dimensões da comunicação organizacional:

A dimensão instrumental, que visa o controlo da produção e da eficácia dos indivíduos nas organizações.

A dimensão estratégica, que visa a adaptação ao ambiente pelo tempo através da delineação de estratégias adequadas para alcançar objetivos, ao longo dos tempos e tendências (Marchiori, 2011).

A dimensão humana, considerada a mais importante por Kunsch (2010), e também a mais esquecida, não só na literatura mas também nas práticas quotidianas.

Concluindo, “a dimensão instrumental e estratégica parte de uma visão funcionalista e linear da comunicação”, enquanto a dimensão humana está voltada para as relações que são “construídas e reconstruídas no dia-a-dia das organizações”.

Scroferneker (2009) destaca três modelos para a comunicação organizacional, após revisão de literatura de autores como Daniels, Spiker e Papa, também eles citados por Lima e Abbud em 2015:

O modelo tradicional, cuja comunicação pode ser medida, padronizada e classificada; intrinsecamente relacionado com a eficiência das organizações.

O modelo interpretativo, cuja comunicação se concentra no processo simbólico em que a realidade das organizações assenta e absorve a ideia de uma organização como cultura e espaço onde são (com) partilhados significados.

O modelo crítico, em que a comunicação é percecionada, pelos intervenientes (colaboradores), como um instrumento de dominação e opressão.

Analisados estes três modelos, compreende-se que a comunicação das organizações deve ser ordenada e respeitar critérios pela mesma razão que deve ser estratégica: para que seja eficaz. Quando se fala em padronizar e respeitar

critérios, não significa comunicar com o objetivo primário e premeditado de persuadir para levar à mudança de comportamentos que não beneficiem o colaborador mas sim a empresa. Fala-se, sim, na delimitação de estratégias, acompanhada de objetivos comuns que tenham também em conta a identidade, visão, missão e valores da empresa, etc.

É por isso necessário, para enquadrar a importância da Comunicação Interna na Comunicação Organizacional e inserir o conceito (e o peso) da estratégia, explicar alguns pontos cruciais.

Síntese da História da Comunicação das Organizações

Já clarificados neste artigo os conceitos de comunicação e comunicação das organizações, pode então ser abordado agora este tema na sua plenitude.

Porém, para uma total compreensão do seguimento histórico da Comunicação Organizacional, útil é também esclarecer o conceito de Jornalismo Empresarial que Torquato (1984) considera, internamente, um meio de “apaziguar as relações de trabalho, para a orientação do trabalhador”; e externamente, uma forma de “divulgar e exaltar as empresas”.

Fazendo uma retrospectiva com o intuito de contextualizar, mencionam-se abaixo os principais fatores do cenário mundial que operaram como mudanças, erguendo o Jornalismo Empresarial e a Comunicação Organizacional, como elenca Kunsch em 1997:

A consciencialização da classe operária, que despertou a imprensa sindical.

O desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e das indústrias, que influenciou o comportamento das empresas, que viram a necessidade de informar os seus públicos e responder a críticas e questões.

O crescimento tecnológico, que facilitou a edição e impressão de publicações, quer para a comunicação sindical como para a da organização.

O regime de produção em massa, que gerou mais competitividade e exigiu mais esforço de todos os intervenientes (motivando-os) na promoção dos seus produtos, tentando aprimorá-los e encontrar maneiras de os distinguir.

Num período de grandes alterações sociológicas e consequentemente laborais (e vice-versa), como se verifica ser o último século, a comunicação das organizações funciona inicialmente como instrumento: centra-se em publicações destinadas aos públicos com quem se relaciona, somente com o objetivo de transmitir uma mensagem (Deetz, 2010).

Porém, estas publicações não geravam grande furor pois eram algo desorganizadas e primárias: a periodicidade era incerta e aleatória, o conteúdo tinha pouca qualidade pois não era realizada pesquisa que sustentasse o comunicado e o fluxo era unidirecional.

Com o passar do tempo, verificaram que este não era o caminho pois não encontravam nos seus colaboradores dedicação e objetivos para além do ordenado resultante do seu trabalho (nem sempre justo); não viam igualmente na população ativa vontade em colaborar com empresas que não percecionavam os seus funcionários como ativos valiosos; e inexistente era também a vontade dos

stakeholders e públicos em relacionar-se com empresas socialmente irresponsáveis e sem cariz humano.

Perceberam assim que, se trabalhassem mais para os seus públicos, internos e externos, o lucro viria na mesma e todos ficariam mais motivados e satisfeitos: público interno e consumidores e clientes.

Na década de 1960 verificou-se, nas empresas multinacionais, uma expansão e valorização das relações públicas (Kunsch, 1997), para atender às necessidades da população e da opinião pública. Segundo Ribeiro (2010), com esta expansão surgiu um aumento na qualidade dos profissionais da área e conseqüentemente a necessidade de aprimorar e solidificar o setor, através de publicações com novos instrumentos mais adequados e que aproximavam as organizações aos seus públicos (Torquato, 2009).

Até meados dos anos de 1970, os trabalhos relativos à comunicação organizacional caracterizavam-se por uma forte influência da escola das relações humanas, segundo Putnam, Philips e Chapman (2004). Destaca-se uma comunicação que partia do alto escalão das empresas (Lima e Abbud, 2015), com o objetivo de “manipular” os intervenientes, e verifica-se um crescimento da pesquisa empírica e conseqüente desenvolvimento das premissas teóricas na prática: a comunicação organizacional cresce enquanto campo académico.

A partir da década de 1980, verifica-se uma mudança de paradigma que se transpõe em grandes alterações nas práticas das organizações. Até então, os estudos desta área focavam-se na comunicação, considerada por Kunsch (2009) como “meio-mensagem” – mensagem centrada no emissor da mesma. A partir desta altura, os estudos focaram-se nos *media* e passa a ser valorizada a interação entre os intervenientes da organização, os processos simbólicos que advém dessa interação e todas as práticas quotidianas internas e que “unem” os trabalhadores.

Entre 1990 e 2000, de acordo com Lima e Abbud (2015), os estudos desta área tentam abranger a forma como se trabalha e vê a comunicação organizacional, inserindo a estratégia: o intuito deixa de ser a “existência” da mensagem mas sim o conteúdo da mesma, devendo este estar em harmonia com os propósitos, valores, missão, visão e cultura da organização.

Citando Oliveira e Paula (2007), deve entender-se a comunicação estratégica em duas perspetivas: “primeiro, o alinhamento da comunicação com os objetivos da organização e sua contribuição para o alcance dos resultados” e segundo, “o papel dos atores sociais no que diz respeito às decisões organizacionais”.

Assim, inicialmente vista como uma ferramenta para alcançar os objetivos de uma organização, a realidade da comunicação que verificamos hoje em dia é que para ser, de facto, eficaz, é necessário que quem a produz e transmite, tenha conhecimentos não só da implementação de regras e técnicas mas também do contexto em que o mercado e a organização se inserem – a comunicação deve fazer sentido e ser planeada de maneira estratégica.

Perspetiva Estratégica da Comunicação das Organizações

Quando falamos de estratégia na comunicação de uma organização, referimo-nos a um planeamento que minimize ao máximo as incertezas associadas.

Como dito anteriormente, a comunicação deve sempre ser planeada de forma à organização alcançar os objetivos. A informação transmitida deve ser ponderada sob uma perspectiva funcionalista e marcante – assertividade na delineação de objetivos e na forma como se propõe que estes sejam alcançados. A mensagem deve conter informações que façam parte do contexto da empresa e que, de alguma forma, façam sentido para os seus públicos.

Ao delinear uma estratégia de comunicação (e da própria organização, sendo que as duas complementam), todas as perspectivas importam: a visão deve ser ampla, não se focando apenas em projetos/planos específicos, e compreender as pessoas, a relação estabelecida entre elas, a estrutura física da organização, os equipamentos, os recursos financeiros, etc. Esta ideia é abordada por Baldissera (2008), que sublinha a importância de trabalhar com estes intervenientes por “objetivos claros e específicos”.

Esta visão última é amplificada no próprio plano e objetos de comunicação – as ações de comunicação não se deverão restringir a relações públicas, publicidade, assessoria de imprensa e *marketing*. Devem ir além desse primário aspeto, sendo criativas na sua abordagem e antecipando as necessidades e formas de motivações dos colaboradores como se de consumidores de um produto se tratassem.

Teresa Ruão (1999) adiciona a este tópico, os objetos de comunicação, também os objetos de informação. São fundamentais para uma organização, desde as ações mais simples como às mais complexas – do “conteúdo das ordens de serviço ou os contactos informais” à publicidade, relações públicas, normas governamentais para o setor, etc.

De salientar é que o valor e cuidado que deve ser dado à comunicação e informação, deverá ser o mesmo entregue a todos os outros ativos de uma empresa.

A Comunicação Organizacional, de acordo com Kunsch (2003), apresenta-se em diferentes tipos: comunicação institucional; de mercado (*marketing* e publicidade); administrativa; e interna.

A autora, citada por Lima e Abbud em 2015, realça, perentoriamente, o conceito de comunicação integrada – apesar de estes tipos de comunicação serem diferentes e abrangerem atividades pouco semelhantes, é importante que coexistam de forma harmoniosa, pois só assim se conseguem atingir os objetivos de cada organização.

Teresa Ruão (1999) destaca a importância do papel da comunicação global/integrada na gestão dos recursos humanos, explicando que esta é mais eficaz se aplicada e integrada numa política global de comunicação da organização, “como um todo”.

Curvello (2009) explana que a comunicação organizacional só tem qualidade e funciona quando a informação é estrategicamente disponibilizada para todos, quando tem como princípio a verdade e respeito pelas diferenças individuais e quando preza a gestão participativa, dando a todos os intervenientes oportunidades de sugestão.

Pela dimensão humana que abarca e pelo valor que representa para uma organização (“sem trabalho, não há trabalho”), considero fulcral indagar alguns aspetos da comunicação interna para tentar compreender a importância que esta tem para o desenvolvimento e crescimento de uma organização.

A Comunicação Interna

“A cultura é o elemento mais marcante e decisivo de qualquer organização.”

Teresa Ruão, 1999

A Comunicação interna é a base do trabalho de uma empresa. Podemos considerar o público interno o microambiente de uma empresa: os funcionários, os fornecedores, os acionistas, a administração, etc. O mote de uma empresa são os seus trabalhadores.

Fisher (1993) explica que

Cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos. E da forma como estes elementos interagem, resulta a identidade organizacional.

O autor considera a comunicação um elemento essencial à vida da organização, o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, “através do qual ela é continuamente criada”.

Chanlat (2012) afirma que, apesar da obsessão que existe pela eficácia, bom desempenho e produtividade, o fator humano deve ser constantemente estudado – não só o desempenho mas também a sua satisfação sobre o trabalho realizado e as condições oferecidas. Apenas deste modo se consegue caracterizar o desempenho profissional de uma organização.

Como referido, a dimensão humana da comunicação é a “a mais esquecida”. Fatores como a motivação, resiliência e dedicação podem ser intrínsecos num indivíduo, mas devem ser trabalhados e estimulados no seio do trabalho. Algumas empresas poderão ter recursos humanos com menos capacidades de auto motivação e apreço pelo trabalho e, por esta última questão, é de grande importância contratar os recursos humanos corretos: perceber quem são e de que forma podem ser potenciais mais-valias para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Marchiori (2011) defende um “novo” paradigma, que evidencia a interação entre intervenientes de diferentes setores e escalões na organização: a importância do diálogo como melhor maneira de resolver conflitos e encontrar consensos para as mais variadas situações nos ambientes organizacionais.

É, assim, importante comunicar corretamente com o público interno: proporcionar boas relações interpessoais, boas condições de trabalho, considerar direitos e deveres, ser transparente e respeitoso, etc.

O pensamento deve ser cada vez mais, direcionado para as pessoas, estimulando a participação e satisfazendo as suas necessidades com dignidade e valorização das competências individuais de cada um (Kunsch, 2010). Devemos tomar partido dessas individualidades e utilizá-las como força para a organização – a organização é quem a forma, é quem para ela trabalha diariamente.

Pondo estas palavras em prática, o que deve ser feito passa por técnicas que podem ser incorporadas no quotidiano e no planeamento estratégico de cada organização – o “desenvolvimento e implementação de políticas globais de comunicação, que integrem todos os setores e funções da gestão atual” (Ruão, 1999).

Considera ainda que, para uma eficaz gestão de recursos humanos e para o cumprimento de qualquer outro objetivo organizacional, “é necessário que haja articulação comunicativa”, que englobe e unifique todas as ações de comunicação levadas a cabo pela organização. Assim, a mensagem transmitida chega de forma una às audiências alvo, de forma a serem alcançados objetivos.

Para esta comunicação global/integrada, devem ser consideradas algumas práticas:

É julgada essencial a integração dos diferentes setores de profissionais nas atividades de planeamento da comunicação da organização (publicidade, relações públicas, marketing, etc.).

No conteúdo das mensagens, através de diferentes instrumentos de comunicação (formais e informais, digitais e analógicos), deve ser transmitida uma ideia única – a coerência na linguagem é fulcral.

Devem igualmente ser criados mecanismos digitais ou físicos que unam os colaboradores naquilo que é o que têm em comum, naquele local/situação: os objetivos do trabalho.

Uma vez que os colaboradores são o denominador comum de todos os setores de uma empresa, é essencial o planeamento de atividades em equipas multidisciplinares (de diferentes setores dentro da mesma organização), realizados interna e externamente (em que os funcionários sejam participantes como membros da organização, como atividades de cariz cultural, social, etc.).

Ao nível laboral, devem ser criadas estratégias salariais e não só (interativas, lúdicas, de férias, etc.) que promovam a entrega ao trabalho e à cultura da organização.

Também os colaboradores devem estar ao corrente (e idealmente ter aceite) destes mesmos objetivos delineados pela empresa – sentindo-se mais integrados e motivados por se terem como parte de uma organização transparente e socialmente responsável.

Nesta perspetiva de desenvolvimento e crescimento de uma organização, Kreps (1990) vê a cultura como instrumento de fornecimento de informações sobre o que é a organização, para onde se dirige e “qual o papel de cada um dos seus membros”.

O mais desafiante deste processo são todos os intervenientes que distinguem a marca, que trazem valor ao produto/ serviço. Num mundo digital como o que vemos, facilmente obtemos informação sobre os temas que desejamos. Isto significa que, não em “contranatura”, a marca deve preocupar-se (genuinamente) com o que os clientes pensam sobre ela e sobre a maneira como se comporta: “a marca é socialmente responsável?”, “Qual a sua posição perante as condições laborais?”, “O que faz para melhorar em todos os aspetos o estilo de vida dos seus trabalhadores?”, Etc.

Se olharmos para esta questão numa perspetiva da contínua busca por lucro (que obviamente deve ser sempre uma preocupação da organização), não pode ser esquecido que há alguns públicos que valorizam e têm até como critério na escolha de uma marca, a posição social e laboralmente responsável desta.

Por outro lado, e como já dito anteriormente, se olharmos para esta questão numa perspetiva de motivação e manutenção dos valiosos recursos humanos, na criação de relações humanas, é importante “trabalhar para quem trabalha para nós”.

A organização deve atentar em alguns valores como transparência, empatia, compromisso, sentido crítico e profissionalismo pois lida, diariamente, com diferentes indivíduos. É necessário tentar atender a todos com dignidade, valorizando sempre a sua contribuição e nunca esquecendo que o fazem em prol da empresa e também deles e das suas famílias.

É importante sublinhar que as redes de comunicação que se estabelecem numa organização são complexas e variadas. Nestas, existem diversos e diferentes níveis, sentidos, canais, propósitos e intervenientes. Cada um deles transporta diferentes ideias, informações, conhecimentos, sugestões, experiências, sentimentos, atitudes, valores, reações, metas, expectativas, etc. Há, por isso, que ter em conta que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras: as informações podem gerar efeitos inesperados e não ser bem recebidas por todos e é útil ter isso em mente aquando das decisões que à comunicação interna dizem respeito – a comunicação de uma organização não deve ter como objetivo agradar a todos os colaboradores.

Ruão (1999) considera a criação e a afirmação de uma identidade numa empresa, a melhor maneira de gerir os seus recursos humanos – os trabalhadores entenderão que a organização é um projeto comum a todos e encararão as mudanças necessárias como fundamentais à manutenção de posições competitivas. A supra-mencionada cultura gera um sentimento de identificação global e traz satisfação e realização pessoal, o que iguala ao “sucesso global da organização”.

Conclusão

Foi no início deste artigo explicado que Curvello (2009) vê a comunicação como um fenómeno que constitui e reconstitui a organização. Após pesquisa científica e revisão bibliográfica de literatura desta temática, concordo com esta afirmação. A comunicação tem, certamente, o poder de alterar comportamentos e pensamentos. Aplicada a uma organização, pode, com uma força inimaginável, alterar modos de trabalho em função dos objetivos delineados pela mesma.

Este último ponto é, assim, o objetivo deste paper, que pretende contribuir para um maior equilíbrio nas organizações e fazer compreender os decisores que todos podem ganhar com simples soluções que alterem o esquema de trabalho e de motivação dos colaboradores de uma empresa, independentemente do tamanho ou do setor da mesma.

Após a exposição de vários autores que enfatizam a importância da comunicação interna e exploram as diferentes vertentes desta, questiona-se o início de um novo pensamento relativamente a esta matéria – não só nas organizações mas na mentalidade de cada um.

Adicionalmente foi incluída uma perspetiva pessoal, que defende, por exemplo, a importância partilhada dos departamentos de comunicação e de recursos humanos

para uma solidificação das ações a implementar que visem a melhoria das condições dos colaboradores; ou ainda a importância da proximidade (não descurando a formalidade e respeito) entre membros da hierarquia organizacional, que permita uma maior dedicação a um objetivo comum.

Contudo, penso que existem ainda algumas limitações, nomeadamente uma sensação egocêntrica e megalómana de estar no topo de uma organização, que impeça uma proximidade com os restantes. Também o contrário se verifica, quando os pertencentes a posições inferiores numa hierarquia vêm os seus superiores como inatingíveis, não estando de todo interessados nessa aproximação.

Outro aspeto relevante para ser alvo de estudo contínuo, é o facto de os trabalhadores poderem, com intenções egoístas, abusar das condições que lhes são oferecidas, com vista a obterem benefícios próprios, apesar das condições pré-estabelecidas.

Um outro aspeto que acredito merecer mais atenção é a ideia de que não é relevante motivar os trabalhadores e que este aspeto não está relacionado com o aumento de lucros e aumento de produtividade de uma empresa. Estes factos estão relacionados e há, inclusivamente, como demonstrado, factos que suportam que colaboradores unidos numa comunidade e num objetivo são capazes de produzir mais e melhores resultados.

Por outro lado, há um aspeto impossível de controlar e que pode surgir, independentemente de um maior esforço ou dedicação dos trabalhadores: as flutuações dos fatores externos, que talham as necessidades dos consumidores. Há uma grande oscilação no consumo, por fatores que não são controláveis pela organização e é importante que a organização tenha consciência disso, evitando situações de frustração ou insistência num produto/ campanha que não irá produzir os resultados pretendidos.

Paralelamente aos pontos destacados neste artigo, acredito que há algumas ideias que merecem uma maior análise e destaque na investigação académica. São elas, por exemplo, a dedicação à melhoria das características dos trabalhadores antes de estes o serem: apoios escolares, psicológicos e/ou psicotécnicos que permitam melhores indivíduos, com características de trabalho, dedicação, empenho e personalidade, que gerem inovação, permitindo à economia crescer e à sociedade ficar mais sustentável.

Um outro aspeto em que encontro grande relevância em continuar a ser estudado é a intenção de algumas ações levadas a cabo por certas empresas, muitas vezes consideradas contranatura. Este tópico, também aqui abordado, prende-se com a excessiva preocupação com o bem-estar dos trabalhadores com vista unicamente no aumento de lucro e não o seu bem-estar pessoal (ausência de equilíbrio) ou ainda a disparidade de tudo fazer para acolher os trabalhadores e lhes proporcionar boas condições profissionais e pessoais e, ao mesmo tempo, descurar questões que possam estar a ser prejudiciais às comunidades locais – sucintamente, não atuar igualmente ao nível da responsabilidade social externa e interna.

Com vista à obtenção de lucros, ao alcance de objetivos, à motivação dos trabalhadores ou simplesmente (e idilicamente) porque os trabalhadores (as pessoas) são valorizados, penso que a comunicação deve ser estratégica, forte, lógica, transparente e ter em mente não apenas resultados imediatos mas sim

o desenvolvimento, crescimento dos seus ativos humanos. Acredito igualmente que o trabalho de valorização e dedicação aos funcionários de uma organização pode, a longo prazo, traduzir-se numa relação inquebrável entre os membros da empresa, que fortalece cada um dos intervenientes e leva a marca mais longe. Ou seja, todos beneficiam.

Referências bibliográficas

- Baldissera, R. (2008). Por uma compreensão da comunicação organizacional. In Scroferneker, C. (Ed.), *O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs.
- Chanlat, J. (2012). *O indivíduo nas organizações: Dimensões esquecidas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Curvello, J. (2009). Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas. *Anais, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Retirado de www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf.
- Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: Fundamentos e desafios. In Marchiori, M. (Ed.), *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusora Editora.
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. USA: West Publishing Company.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communications: Theory and Practice* (2nd ed.). Northern Illinois University.
- Kunsch, M. (1997). *Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (Org.). (2006). *Obtendo Resultados com Relações Públicas* (2ª ed.). São Paulo: Thomson.
- Kunsch, M. (Org.). (2009). *Comunicação Organizacional: Histórico, teoria e fundamentos*. São Paulo: Saraiva.
- Kunsch, M. (Org.). (2010). *A Comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- Lima, M., & Abbud, M. (2015). Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. *Atas da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte*, Manaus. Retirado de www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf.
- Marchiori, M. (2011). *Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre as organizações* (2ª ed.). São Caetano: Difusão Editora.
- Oliveira, I. e Paula, C. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- Putnam, L., Philip, N. e Chapman, P. (2004). Metáforas da comunicação organizacional. In Clegc. C. (Ed.). et al., *Handbook de estudos organizacionais* (Vol..3). São Paulo: Atlas.

- Ribeiro, A. (2010). *Análise de situação na crise organizacional: Espaço para teoria da polidez linguística na relação de complexidade?* Universidade Federal do Paraná: Curitiba.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos: Evolução e actualidade. *Comunicação e Sociedade*, 12(1-2), 179-194. doi:10.17231/com-soc.1(1999).1444
- Scroferneker, C. (2009). *Relações públicas e comunicação organizacional: Encontros, desencontros e reencontros*. Universidade de São Paulo: Organicom.
- Torquato, G. (1984). *Jornalismo empresarial: Teoria e prática*. São Paulo: Summus.
- Torquato, G. (2009). Da génese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In Kunsch, M. (Ed.), *Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1). São Paulo: Saraiva.
- Wolton, D. (2004). *Pensar a comunicação*. Brasília: Editora UnB.

Nota biográfica

Filipa Neiva é Mestre em Comunicação Estratégica pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e é licenciada em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto, tendo já desenvolvido artigos científicos nas temáticas da comunicação organizacional, da responsabilidade social corporativa e também da influência das culturas e subculturas na decisão do consumidor. Apresenta um grande interesse pelas áreas da comunicação interna e das organizações e também pelos assuntos relacionados com os fatores sociológicos e comportamentais que à comunicação dizem respeito.