

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE
GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
PÚBLICA**

**INTERNAL COMMUNICATION AS A STRATEGIC TOOL FOR MANAGING
PEOPLE: A CASE STUDY IN A PUBLIC ENTERPRISE**

Marta Cristina de Souza, Marcelo Bernardino Araújo, Alex Paubel Junger, Jadir

Perpétuo dos Santos

Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil | Universidade Federal do ABC

martacristinadesouza@gmail.com, alexpaubel@hotmail.com

RESUMO

O objeto desta pesquisa se deu em uma Diretoria de uma empresa de economia mista que trabalha com mobilidade urbana paulista e que tem apresentado em algumas situações, ruídos na comunicação interpessoal. Este artigo buscou abordar a importância da comunicação interna organizacional nos relacionamentos pessoais e no desempenho corporativo, procurando dar visibilidade à forma como isso tem sido tratado, quais seus reflexos e consequências no âmbito organizacional. Além da pesquisa bibliográfica, que trouxe à luz a importância do tema, apresentando alguns conceitos e ideias de diversos autores, também foi realizada uma pesquisa qualitativa, com aplicação de questionário. A pesquisa nos mostrou que o setor enfrenta de fato conflitos interpessoais desencadeados pela má comunicação interna, chegando num primeiro momento a desmotivar alguns colaboradores que já aventaram a possibilidade de mudar de setor ou emprego. Contudo, nos mostra também que é uma equipe coesa, que consegue superar as adversidades, que está alinhada com a missão, visão e valores da Companhia.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Conflito Interpessoal. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The object of this research was given one of a company of Directors of mixed economy that works with paulista urban mobility and has present in some situations, noises in interpersonal communication. This article sought to address the importance of internal

organizational communication in personal relationships and corporate performance, trying to give visibility to how this has been handled, what its effects and consequences on the organizational level. In addition to the literature, which brought to light the importance of the issue, with some concepts and ideas of several authors, it was also carried out a qualitative research with questionnaire. Research has shown that the sector faces interpersonal conflicts triggered by poor internal communication, coming at first to discourage some employees who have the possibility to change industry or job. However, in also it shows that it is a cohesive team that can overcome adversity, which is aligned with the mission, vision of Company.

Keywords: Organizational communication. Interpersonal conflict. People management.

INTRODUÇÃO

Em função da era do conhecimento e da alta tecnologia, o mundo corporativo é um campo em constante mudanças e para se adequar e manter-se competitivo, o capital humano é peça chave dentro desta perspectiva.

Contudo, olhares e saberes diferentes, com personalidades, valores, preferências, idades tão distintas acabam gerando conflitos interpessoais, a partir da comunicação organizacional interna, entre elas a comunicação verbal e não verbal.

Martiniano (2007), reforça que uma má comunicação reflete no ambiente de trabalho e no desempenho das pessoas, gerando desgaste nas relações e que liderar, é também comunicar-se para alcançar os objetivos corporativos.

As falhas que surgem a partir da comunicação verbal e não verbal, por vezes, é ignorado pelos gestores, e essas falhas consomem tempo e energia para sua auto alimentação, este tempo e energia poderiam estar voltados aos objetivos da organização, alinhado à sua missão, visão e valores.

Se temos consciência da importância da comunicação em nossas vidas no mundo corporativo (e fora também) porque encontramos tantas barreiras para uma comunicação eficaz; por que existem tantas falhas na comunicação; por que existem tantos ruídos no âmbito da comunicação?

É preciso ter um olhar atento para buscar entender como se dá a comunicação organizacional, para identificar os pontos fracos e poder fazer melhorias na tarefa de comunicar-se, em todos seus aspectos para que a comunicação se torne eficiente e eficaz.

Não se tem a pretensão de se conceituar Comunicação de um modo limitado, falar de Comunicação é falar de interatividade. O artigo busca um recorte da comunicação, abordando a comunicação interna dentro das organizações. Traz uma abordagem qualitativa buscando entender o significado que as pessoas dão às coisas e a sua própria vida e também com a observação, que é uma forma de identificar e obter subsídios a respeito dos objetivos sobre os quais as pessoas não se dão conta que têm, mas que orientam seu comportamento.

REVISÃO DA LITERATURA

Comunicação, este significado surge pela primeira vez no vocabulário religioso. Segundo Martino *apud* Hohlfeldt et al (2001) comunicação vem do *latim communicatio*, apresentando três elementos: a raiz *munis* que quer dizer “*estar carregado de*” o prefixo “*co*” remete à ideia de algo realizado conjuntamente, o sufixo *tio* agrega o valor de uma atividade.

Para Rector e Trinta (1999) a comunicação vem a ser a prática cotidiana das relações sociais desenvolvidas nas mais diversas áreas do saber, do conhecimento, trazendo uma visão multidisciplinar, sob diversos aspectos. Segundo Zarifian (2001) a comunicação por si só é um componente essencial ao trabalho, de tal modo que pode-se afirmar que o trabalho é em parte comunicar-se.

Comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. (CHIAVENATO, 2010 p.165)

Para França (1997), a comunicação é um dos fatores primordiais de relacionamento, assumindo papel de vital importância como recurso estratégico de entendimento.

Enfim, a comunicação, em todos os seus aspectos, é chave fundamental para o bom desempenho de todos, exige que haja comprometimento das partes.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2009), as pessoas são obrigadas a cooperar uns com outros, de maneira que formam organizações para alcançar determinados objetivos, impossíveis de serem alcançados se fossem baseados numa ação individual. Para ele, as organizações são sistemas de atividades coordenadas por duas ou mais pessoas cooperando entre si e só possível quando tiver três elementos: pessoas capazes de se comunicarem; dispostas a contribuir com ação conjuntamente; com um objetivo comum.

A comunicação organizacional é peça chave dentro das organizações, subsidiando as ações estratégicas, pois tem papel de passar informações, auxiliar nas tomadas de decisões e desenvolver relacionamentos que precisam ser integrados, ou seja, a comunicação coordena todas as partes.

TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Existem 2 tipos de comunicação: verbal e não verbal. Para Angeloni (2010), na comunicação verbal estão presentes a participação, a transmissão e a socialização de conhecimento e experiências e ocorre de duas formas: oral e escrita.

Já a comunicação não verbal, inclui a expressão corporal: uso das mãos, da boca etc.

Casado (2002), nos traz que além da comunicação verbal e não verbal, existem a simbólica e paralinguística. Simbólica: por exemplo, o lugar onde se mora, o tipo de vestimenta, a decoração do escritório, da mesa de trabalho, etc.

Paralinguística: o tom de voz, o ritmo da fala, a pausa na conversa expressa um sentido especial à comunicação.

No mundo corporativo, a comunicação interna deve integrar todos os departamentos e colaboradores, o que significa dizer que há a necessidade de um diálogo entre gestores e funcionários.

A comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...) a solidariedade, a competência, a eficiência (KUNSCH, 1997, p. 129)

Marques (2004), nos coloca que existem 5c” s para uma comunicação interna eficaz:

1. Clara;
2. Consistente;
3. Continua e frequente;
4. Curta e rápida;
5. Completa.

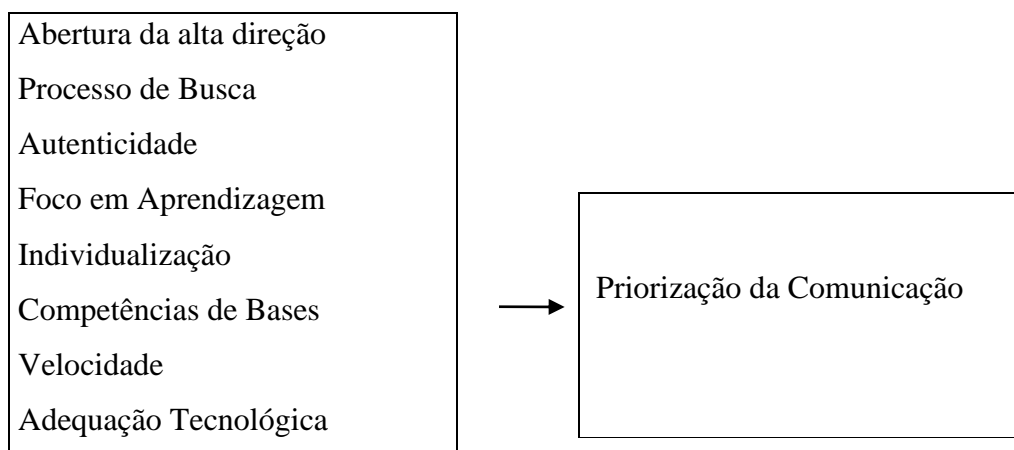
Ainda segundo o autor, as lideranças têm o papel fundamental de liderar todo o processo de comunicação interna, motivar os funcionários para que participem do processo e sobretudo, dê as ferramentas, treinamentos e todo recurso (humano, financeiro e operacional) para consolidar o processo.

Para Marques (2004), a comunicação ocorre de três formas: descendente, ascendente e lateral. Descendente: ocorre de cima para baixo; Ascendente: comunicação voltada para os níveis hierárquicos mais altos, quando se fala de feedback, metas, planejamentos; Lateral: quando a comunicação ocorre entre pessoas de um mesmo grupo.

Todas são importantes, mas a ascendente e a lateral devem promover um ambiente harmonioso e trazer motivação para a equipe.

Para Ruggiero (2002), existem alguns pontos fundamentais para uma boa qualidade da comunicação interna. A imagem a seguir ilustra bem isso:

Figura 1: Componentes da Priorização da Comunicação



Fonte: Elaborada pela autora

Priorização da comunicação: qualidade e programação da comunicação, de forma a assegurar sintonia e recursos de todos os envolvidos com a missão, visão e valores da empresa.

Abertura da alta direção: disposição da alta cúpula da empresa em socializar informações essenciais com todos os colaboradores.

Adequação tecnológica: equilíbrio entre a tecnologia e o contato humano.

Processo de busca: pró-atividade de cada colaborador em buscar informações para realizar bem seu trabalho.

Autenticidade: transparência nas ações e nos relacionamentos entre todos.

Foco em aprendizagem: certeza do entendimento do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação.

Individualização: considerar as diferenças de cada um, primando pela sinergia e qualidade do relacionamento organizacional.

Competências de base: saber ouvir, interpretar as expressões oral e escrita, habilidade interpessoais, a fim de assegurar a qualidade das relações.

Velocidade: rapidez na comunicação dentro da empresa, maximização da qualidade e níveis de contribuição alinhado a objetivos maiores.

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Segundo Dubrin (2001), uma comunicação eficaz só é possível quando houver sete componentes presentes:

Fonte ou transmissor: quando alguém tenta transmitir uma mensagem (escrita, falada, por sinal) a outra pessoa ou grupo. A experiência e a autoridade de quem transmite a mensagem influencia muito na atenção de quem recebe.

Mensagem: quando de se tem ideia ou propósito para se transmitir, sob várias influências: a clareza do receptor, a forma como a mensagem é organizada, como a informação foi transmitida.

Canal: são os meios de comunicação para enviar ou receber mensagens que podem ser faladas, escritas ou as duas e também o e-mail.

Receptor: a comunicação só pode ser considerada completa quando a outra parte entende exatamente o que foi se quis dizer.

Feedback: ferramenta que permite saber se a mensagem foi entendida, levando em consideração também as reações do receptor.

Ambiente: a cultura organizacional influencia bastante

Ruído: desconcentra a atenção do receptor, influencia no processo da comunicação e pode surgir em função do estresse no trabalho, medo, ambivalência e uma forte defesa.

Comunicação não verbal: expressa sentimento implícitos, muitas vezes pela expressão corporal ou tom de voz.

COMUNICAÇÃO EFICIENTE E EFICAZ

Segundo Pimenta (2009 p.95), *“é bom lembrar que um sistema de comunicação adequado contribui para a eficiência e eficácia como um todo”*.

Na Enciclopédia Larousse Cultural encontramos os significados de eficiência e eficaz. Eficiência é a capacidade de um indivíduo ou de um sistema de trabalho de obter bons desempenhos num determinado tipo de tarefa, capacidade de produzir um efeito eficaz é o que produz o efeito esperado, que dá resultado, faz o que o promete ou o que se espera, alcançando o resultado esperado.

Para Matos (2009), as comunicações eficientes têm suas raízes nas relações humanas e partem do pressuposto de uma organização democrática e integrada, ele afirma ainda que dentro da perspectiva empresarial as pessoas têm algumas coisas bem definidas para si:

- Quem é quem: posição na empresa;
- O que quer: objetivos e metas;
- Como se quer: diretrizes e processos;
- Quem quer realizar: motivação para o trabalho.

O processo de comunicação segura e eficaz exige que o transmissor tenha conhecimento do que quer falar de forma clara e objetiva.

Administrar é fazer com que as coisas sejam feitas através das pessoas e, para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar-se constantemente a elas o que deve ser feito, como, quanto, quando, etc. E, igualmente, como está sendo feito, para que elas tenham uma informação (retroação) a respeito de seu desempenho (CHIAVENATO 2009, p. 560)

A citação acima, nos reforça a importância de todos estar sempre informados sobre tudo que envolve seu trabalho, seu departamento e a importância do gestor dentro dessa visão, proporcionando informações para que as pessoas possam realizar suas tarefas de forma segura, bem como proporcionando a motivação e cooperação entre todos os envolvidos.

Para Angeloni (2010) todo ser humano tem a capacidade de se comunicar, mas por vezes o processo comunicacional deixa muito a desejar, de forma que compromete substancialmente a qualidade das relações interpessoais e do grupo, bem como os resultados organizacionais.

Segundo Torquato (1986), uma comunicação eficaz, precisa que o emissor e receptor estejam envolvidos na mensagem, de maneira que os resultados a serem alcançados sejam claros e objetivos para os dois lados.

MÉTODO DE PESQUISA

Além da pesquisa bibliográfica do tema apresentando alguns conceitos e ideias de diversos autores, também foi realizada uma pesquisa qualitativa.

A coleta de dados se deu através de um questionário que foi apresentado a todos os colaboradores de uma diretoria de uma sociedade de economia mista de mobilidade urbana paulista, com questões de múltipla escolha que permitiam mais de uma resposta para cada item e também com perguntas abertas, deixando aos entrevistados a possibilidade de expor opiniões.

O questionário apresentava 20 questões, foram entregues e respondidos no mesmo local objeto da pesquisa na segunda quinzena de março de 2016, procurando não atrapalhar a rotina de trabalho.

As respostas foram entregues diretamente ao pesquisador, garantindo sigilo total das informações prestadas pelos entrevistados.

Para não causar constrangimento, não foi solicitado a identificação dos colaboradores.

ANÁLISE DOS DADOS

Os dados levantados nos mostram um perfil dos funcionários do setor pesquisado. Conforme pode-se ver na figura 2, 43% dos entrevistados, trabalham há mais de 20 anos na Companhia, 29% há mais de 25 anos e 28% entre 5 e 15 anos.

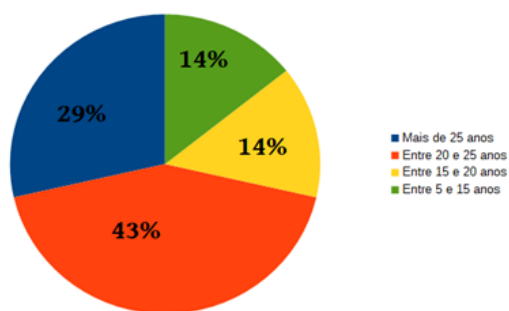


Figura 2 - Tempo de Casa

Já na figura 3, vê-se que 57% está acima de 40 anos de idade, 29% menos de 40 anos e 14% acima de 60 anos.

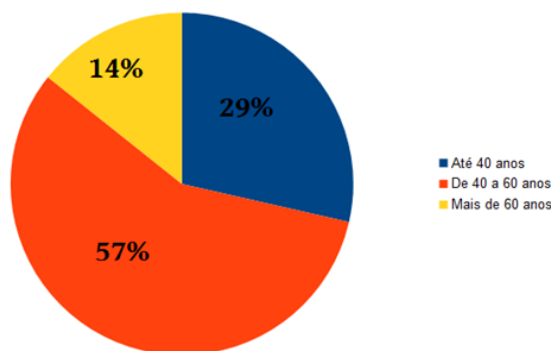


Figura 3 - Faixa Etária

Observa-se, também, que 43% tem nível superior, 28% tem pós-graduação e 29% nível médio, e que 70% são do sexo feminino e 30% sexo masculino, conforme indicados nas figuras 4 e 5, respectivamente:

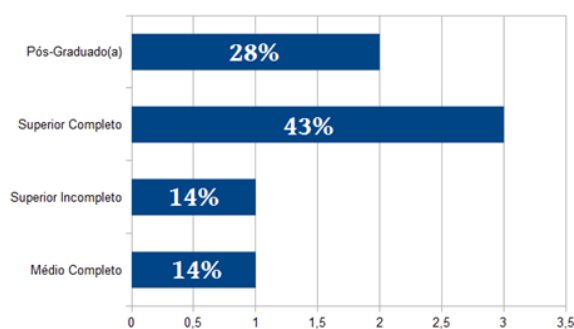


Figura 4 - Nível de escolaridade

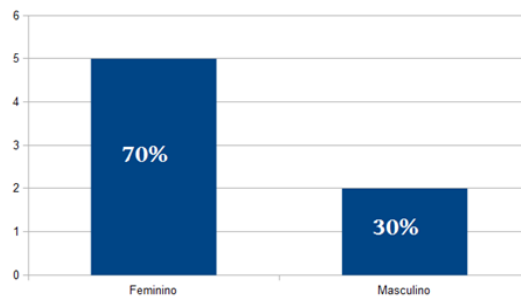


Figura 5 - Gênero

A pesquisa também buscou mensurar o grau de satisfação no ambiente de trabalho, os conflitos existentes e a vivência desses conflitos e como isso reflete no trabalho de cada um e na organização como um todo.

Do total dos entrevistados, 85% estão satisfeitos com o ambiente de trabalho. Todos dizem ter um bom relacionamento com o ambiente de trabalho e seus colegas.

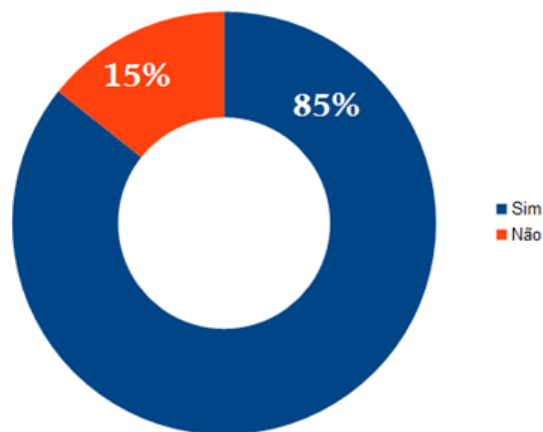


Figura 6 - Satisfação no Ambiente de Trabalho

Como pode ser visto na figura 7, 71% já tiveram conflitos com colegas. Desses 71% que tiveram conflitos, 44% foi conflito de relacionamento, 28% de ideias e 28% relatam não terem tido nenhum tipo de conflito, como indicado na figura 8.

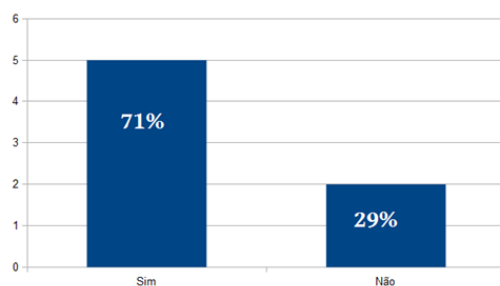


Figura 7 - Existência de Conflitos

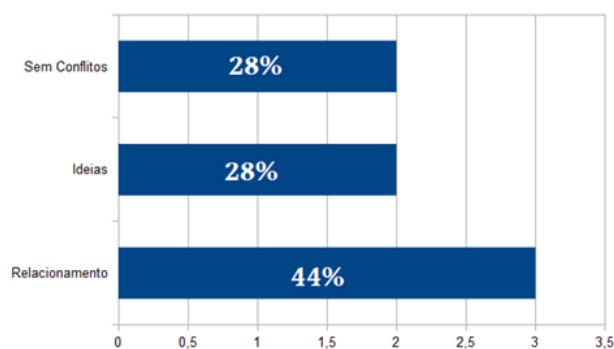


Figura 8 - Tipos de Conflitos

Para 100% dos entrevistados a má comunicação interna foi fator determinante para o surgimento de conflito interpessoal.

Para cerca de 57% os sentimentos aflorados a partir dos conflitos foi de tristeza, irritação e angústia e 43% relatam ter sentido raiva ou apatia, conforme abaixo na figura 9.

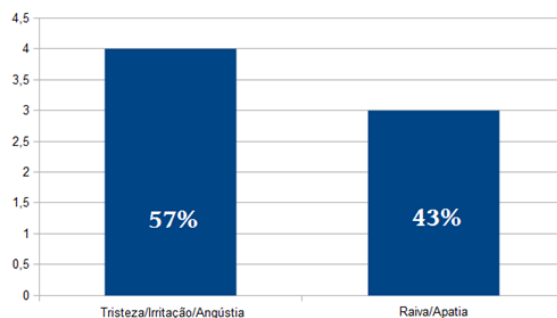


Figura 9 - Sentimentos despertados a partir do conflito

Esses sentimentos acabam refletindo nas relações interpessoais, pois 57% sentem tensão e nervosismo no ambiente de trabalho e deixam de se relacionar com a outra parte envolvida, 23% sentem receio de expor novas ideias, 15% sentem-se desmotivadas momentaneamente e 5% sentem-se motivados.

Tabela 1 - Desempenho no trabalho

Como vivencia o conflito no trabalho	
Desmotivação para a rotina de trabalho	2
Motivação para a rotina de trabalho	1
Perda de relacionamento com a outra parte envolvida	4
Receio de expor novas ideias	3
Sentimento de tensão e nervosismo	4

Do total dos entrevistados, 70% procuram conversar com o colega, 20% desabafar com outro colega, 5% avisa ao gestor sobre o que está ocorrendo e 5% não faz nada diante da situação.

Tabela 2 - Enfrentamento dos conflitos

Atitudes tomadas em relação ao conflito	
Conversa com o colega	5
Conversa com outros colegas	3
Avisa ao gestor	1
Não faz nada	1

Para 70% dos entrevistados, a comunicação no setor é boa, mas para 100% a falta de informação atrapalha a boa comunicação.

Os entrevistados, cerca de 70% acreditam que o conflito, em função da má comunicação é desnecessário, para 20% exige um olhar mais apurado e 5% acreditam ser necessário e 5%, desnecessário.

Tabela 3 - Percepção dos conflitos

Como encara os conflitos	
Natural	1
Necessário	1
Desnecessário	5
Falta de profissionalismo	1
Exige um olhar mais apurado	3

Para 57% os conflitos afetam a vida pessoal e 70% já pensaram em mudar de setor ou emprego.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maioria das pessoas já vivenciaram conflitos interpessoais, tendo como fator desencadeador a má comunicação.

Os números mostram que o setor enfrenta algum tipo de conflito interpessoal em função da comunicação interna, que num primeiro momento chega a desmotivar alguns colaboradores.

Para mais de 50% dos colaboradores estes conflitos resultaram em sentimentos negativos que influenciaram no seu ambiente de trabalho e desempenho, chegando mesmo a levá-los a pensar em mudar de setor ou emprego.

Contudo, mesmo com estes indicadores, existem outros que nos levam a acreditar que a equipe está coesa, alinhada com a missão, visão e valores da Companhia, haja vista que 90% está satisfeito com seu ambiente de trabalho, mais de 70% busca resolver o conflito dialogando com a parte envolvida.

Independente do grau hierárquico das pessoas, todos os funcionários, sem exceção são comunicadores, interagindo para promover a integração e participação de todos.

Concluindo, podemos afirmar que a comunicação verbal ou não verbal, é peça chave para uma organização atingir seus objetivos, somente pela comunicação se pode levantar problemas, avaliar desempenhos individuais ou coletivos. Ela exige contato

pessoal, uma relação de confiança, exige envolvimento e comprometimento das pessoas.

A comunicação interna, é também ferramenta estratégica na gestão de pessoas, para a manutenção de talentos, hoje considerado patrimônio intangível das empresas, num mundo cada vez mais globalizado e competitivo.

REFERÊNCIAS

ALMÉRI, T.; BARBOSA, E.; NASCIMENTO, A. *Conflitos organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações – suas causas e efeitos*. Disponível em: <www.fatea.br/seer/index.php/raf/article/viewFile/1189/922> Acesso em: 25 abr. 2016.

ANGELONI, Maria Terezinha. *Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CASADO, Tânia. *As Pessoas na Organização*. São Paulo. Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O capital humano nas organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios da Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FRANÇA, Fábio. *Comunicação Institucional na era da qualidade total*. São Paulo: ECA/ USP, 1997.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Ática, 2006.

HITT, M.A.; MILLER, C.C.; COLLELA, A. *Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

FRANÇA, Vera Veiga; HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C. *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

LAROUSSE. *Grande Enciclopédia Larousse Cultural*. São Paulo: Nova Cultural, 1998.

MARTINIANO, Ricardo. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2007.

MATOS, Gustavo Gomes. *Comunicação Empresarial Sem Complicação*. Barueri: Manole, 2009.

MARQUES, Ronaldo. *Comunicação Interna*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html#>> Acesso em: 25 abr. 2016.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*. Campinas: Alínea, 2009.

RECTOR, Mônica; TRINTA, Aluizio Ramos. *Comunicação do Corpo*. São Paulo: Ática, 1999.

ROBBINS, S.P. *A verdade sobre gerenciar as pessoas*. São Paulo: Pearson Education, 2003.

RUGGIERO, Alberto Pirró. *Qualidade da Comunicação Interna*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna>> Acesso em 25 abr. 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional*. São Paulo: Editora Summus, 1986.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.