



A Contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores¹

Flavi Ferreira Lisboa Filho², Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Leoni Pentiado Godoy³, Universidade Federal de Santa Maria

Resumo

As empresas necessitam de programas e estratégias que, além de valorizar e motivar seu quadro funcional, auxiliem no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, a ponto de transformá-los em diferenciais competitivos para a organização. O desenvolvimento de ações que visam melhorar o desempenho individual e coletivo pode assegurar um aumento de produtividade e uma maior competitividade no mercado. Mas para isso, é necessária uma cultura organizacional baseada em fatores como liderança, motivação e trabalho em equipe. Embora aspectos como estes signifiquem mudança cultural para muitas instituições, ou seja, transformações na mentalidade interna que requerem estratégias comunicacionais coerentes, consistentes e eficazes. Pretende-se com este trabalho discutir sobre a contribuição das práticas de comunicação interna no gerenciamento das mudanças organizacionais e na obtenção do comprometimento dos colaboradores.

Palavras-Chave

Comunicação organizacional; Comunicação interna; Comprometimento

Introdução

As empresas necessitam de programas e estratégias que, além de valorizar e motivar seu quadro funcional, auxiliem no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, a ponto de transformá-los em diferenciais competitivos para a organização.

O desenvolvimento de ações que visam melhorar o desempenho individual e coletivo pode assegurar um aumento de produtividade e uma maior competitividade no mercado. Mas para isso, é necessária uma cultura organizacional baseada em fatores como liderança, motivação e trabalho em equipe. Embora aspectos como estes signifiquem mudança cultural para muitas instituições, ou seja, transformações na mentalidade interna que requerem estratégias comunicacionais coerentes, consistentes e eficazes.

¹ Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

² Bacharel em Relações Públicas, *Magister* em Direção e Administração de Empresas, Doutorando em Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Docente.

³ Doutora, Docente no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.



A comunicação interna é, portanto, uma ferramenta que focaliza a excelência empresarial, e sua prática proporciona facilidade na realização das trocas entre empresa e colaboradores, construindo relacionamentos estáveis e harmonizando o ambiente organizacional. Ele busca, cultivar e incrementar o compromisso dos colaboradores com a empresa, gerando um clima de confiança e aumento de qualidade.

Pretende-se com este trabalho discutir sobre a contribuição das práticas de comunicação interna no gerenciamento das mudanças organizacionais e na obtenção do comprometimento dos colaboradores.

Comprometimento Organizacional: confiança no processo de participação

A diversidade de conceituações, advindas da linguagem popular e da ciência, fez com que surgissem diversas vertentes teórico/conceituais relacionadas ao termo. Pode-se enumerar cinco correntes teóricas de comprometimento organizacional, com origem na psicologia social, sociologia e nas teorias organizacionais. Bastos (1994) define as principais abordagens sobre o tema como autoridade no contexto do trabalho, *side-beats* ou instrumental ou calculativa, atitudinal ou afetiva, normativa e comportamental.

A abordagem atitudinal ou afetiva tem como base os trabalhos de Etzioni (*apud* FOSSÁ, 2003, p.81) “principalmente sobre o envolvimento moral, o qual envolve a introjeção dos valores organizacionais através do uso de estratégias normativas que privilegiam recompensas simbólicas”.

Outro antecedente importante encontra-se nos trabalhos de Kanter (*apud* BASTOS, 1994, p.43), em especial “o que se origina da crença em que as normas e valores da organização são guias importantes para o comportamento do dia a dia do trabalhador”. O trabalho realizado por Buchanan (*apud* FOSSÁ, 2003) ressalta a idéia de apego como identificação do indivíduo com as normas e valores da organização.

Mowday *et al.* (*apud* BASTOS, 1994, p. 43) utilizam três dimensões para definir o construto: “a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) o desejo de manter o vínculo com a organização e c) a intenção de se esforçar em prol da organização”.

Afirmam ainda, de acordo com Fossá (2003, p.81) que:

Os indivíduos comprometidos apresentam quatro características básicas: 1) internalização dos objetivos e valores da organização; 2) envolvimento com o papel organizacional no contexto destes objetivos e valores; 3) desejo de permanecer na organização por um longo período de tempo para o alcance dos objetivos e valores e, 4)



prontidão para realizar esforços, visando o alcance dos objetivos e valores.

Sobre este ponto de vista, pode-se afirmar que o indivíduo comprometido se identifica com os objetivos e valores da organização e busca dar algo de si a ela. Sendo assim, a perspectiva afetiva sedimenta-se nos sentimentos do trabalhador, na aceitação de crenças e assimilação de valores, ou seja, o indivíduo muito mais forte com a instituição.

Esta é a abordagem mais utilizada nas pesquisas sobre comprometimento organizacional, destacando-se a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização em que trabalha.

A segunda grande vertente dos estudos sobre comprometimento tem origem nos trabalhos de Becker, Ritzer e Trice e dos estudos de Joseph, Allutto, Laerence, Hebriniak e Allonso, sendo denominada de instrumental, calculativa ou *side-beats*.

Becker (*apud* FOSSÁ, 2003, p.82) concebe o comprometimento como sendo

[...] a tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividades ou o comportamento que persiste ao longo do tempo devido aos custos associados para o indivíduo agir de maneira diferente da habitual e, em função de trocas e investimentos efetuados entre indivíduo e organização, denominadas de *side-beats*.

Neste enfoque, o comprometimento é visto como função das recompensas e custos percebidos pelo indivíduo, associados com a sua condição de integrante da organização, sendo influenciado pela extensão em que as relações o favorecem.

Sendo assim, pode-se afirmar que o comprometimento seria uma troca efetivada entre o indivíduo e a organização. O colaborador realizaria seu trabalho de acordo com os objetivos e valores da instituição, recebendo em troca, condições que atendem suas necessidades e expectativas. Ou seja, ele opta por permanecer na organização, enquanto receber benefícios nesta escolha. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha será, certamente, o abandono da empresa.

Em síntese, March e Simon (*apud* FOSSÁ, 2003, p. 83) apresentam uma definição que representa o conceito de comprometimento segundo esse enfoque:

O processo pelo qual o indivíduo aceita e internaliza os objetivos e valores de uma organização e percebe que o desempenho de seu papel organizacional está relacionado às contribuições para a obtenção desses objetivos.



As outras três abordagens (normativa, comportamental e sociológica) são menos utilizadas em estudos sobre comprometimento, mas não deixam de ser menos importantes.

O enfoque normativo é oriundo da interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (*apud* FOSSÁ, 2003, p. 83) de onde vem “[...] a preocupação em buscar mecanismos que promovam o envolvimento do indivíduo com o mínimo de conflitos e o máximo de desempenho, visando o alcance da eficiência organizacional”.

E a psicologia social, especialmente os trabalhos de Azjen e Fishbein (*apud* BASTOS, 1994, p.41) “acerca da estrutura das atitudes e de seu poder preditivo em relação ao comportamento.

Os trabalhos desenvolvidos por Wiener, Wiener e Wardi são os mais representativos desta abordagem. Estes autores trabalham com os conceitos de sistema cultural e motivacional para caracterizar o comportamento humano nas organizações. Nesse caso, segundo Bastos (1994, p.51) “a cultura é definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros”. Estas pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental), influenciando o comportamento do indivíduo.

De acordo com esta abordagem, utilizando-se as palavras de Bastos (1994, p.51) “o construto comprometimento organizacional é conceitualizado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.” O trabalhador acredita nas normas e valores da organização, agindo de acordo com eles, pois os toma como sendo seus e corretos, trabalhando em favor dos objetivos da instituição.

Fossá (2003, p. 84) sobre esta abordagem afirma que “indivíduos comprometidos apresentam determinados comportamentos não porque eles calculam que obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo”. Quanto mais internalizados os padrões organizacionais, maior torna-se a disposição do indivíduo em agir de acordo com eles.

Como se pode perceber, esta vertente teórica procura articular dois planos de análise: o organizacional (por se referir à cultura) e o individual (através da motivação e do comportamento).

A abordagem comportamental tem influência direta da psicologia social e é estudada, segundo Fossá (2003, p. 78) “por meio da Teoria da Atribuição proposta por Ajzen e Fishbein (1977), Teoria da Dissonância Cognitiva proposta por Festinger



(1975) e pela Teoria da Auto-Percepção de D. Bem (1968)”. O estudo sobre comprometimento organizacional, sob a ótica comportamentalista, encontra sua formulação, inicialmente, no trabalho de Kiesler.

O enfoque comportamental observa o comprometimento como sendo uma avaliação que o indivíduo realiza para manter a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes. Sob esta ótica, pode-se afirmar que o trabalhador comprometido sente-se responsável por seus atos, em especial se eles são tidos como escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Assim, as pessoas tornar-se-ão comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo vicioso em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas atitudes que, por suas vez, refletem-se em comportamentos futuros, ocasionado a criação de um lento, porém resistente vínculo com a organização.

Neste enfoque, o comprometimento poderia se observável extrapolando as comunicações verbais, através de comportamentos futuros como assiduidade, tempo de casa, qualidade no desempenho das tarefas, entre outros. Assim, o comprometimento não poderia ser avaliado levando-se em conta a verbalização dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes, mas sim, o comportamento dos trabalhadores.

O último enfoque, denominado sociológico ou autoridade no contexto de trabalho é influenciado por distintas correntes do pensamento sociológico, principalmente pelos estudos desenvolvidos por Becker, Halaby, Weber e de teóricos marxistas como Edwards e Burrawoy segundo Fossá.

Este enfoque entende o comprometimento como sendo a percepção, por parte do colaborador, da autoridade e legitimidade do regime instituído pelo empregador.

Para Halaby (*apud* BASTOS, 1994, p. 50), “o vínculo do trabalhador é definido em termos das relações de autoridade que embasam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores”. Em outras palavras, o indivíduo ingressa na organização consciente da sua condição de subordinado, acreditando que existem formas moralmente corretas de dominação e que estas são as aplicadas pelo empregador.

Segundo Bastos (1994, p.49), “o movimento em direção ao controle burocrático, pautado em regras e normas, diminui o peso das estratégias de coerção”. Sendo assim, a questão do comportamento no trabalho e da relação empregado-empregador passa a ser vista mais como resultado das interações entre as formas de controle e de consenso.



Pela análise da literatura especializada sobre comprometimento, observa-se, ainda, haver estudos desenvolvidos por Alen e Meyer que propõe uma integração das abordagens afetiva, instrumental e normativa. Estes autores, segundo Fossá (2003, p. 83) caracterizam o indivíduo comprometido da seguinte maneira: “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Em síntese, pode-se afirmar que, na realidade, a relação indivíduo-organização estaria baseada em dois fatores: adesão e oportunidade. O empregado adere aos valores da empresa ao perceber que estão de acordo com o que ele acredita. Entretanto, espera receber da organização oportunidades condizentes com as suas expectativas.

Levando-se em consideração que esses dois fatores sejam essenciais para que haja comprometimento, supõe-se que haja coerência entre a cultura organizacional e a cultura do indivíduo. Nesse sentido, quando as crenças e valores, tanto dos trabalhadores quanto da instituição, apontam para um consenso, existe uma cultura favorável para o comprometimento.

Ressalta-se aqui que, para a realização deste trabalho, serão considerados os comprometimentos afetivo e o calculativo.

A Comunicação Organizacional e suas Constituintes

a) Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem sido colocada, por diversos estudiosos, como importante aspecto na análise organizacional, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento na organização. Sendo assim, torna-se importante, no presente estudo, fazer considerações sobre esse assunto.

Segundo Alves (1997, p. 3), a cultura pode ser entendida como “um complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano”.

A cultura é uma referência para os comportamentos na empresa. Ela assume papel de destaque no comportamento das organizações à medida que influencia no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do



tempo, se dedicam a elas, para onde transportam nas apenas seus conhecimentos, como também as características de sua personalidade.

Ainda de acordo com Alves (1997, p. 3), “a cultura atua como um fator de diferenciação social. ela traz dentro de si informações sobre o que o grupo é, pensa e faz, para que ele possa melhor lidar com o ambiente em que vive.”

Sendo fenômeno de um grupo, cultura é um conceito que engloba tanto fatos materiais como abstratos, resultantes do convívio humano, expressando significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados por atores sociais e também com estrutura, à medida que objetiva atividades e práticas sociais. Cada organização, portanto, possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes.

A cultura se molda, com o passar do tempo, a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a empresa tem enfrentado e que resultaram em respostas e soluções, que foram testadas, avaliadas, selecionadas, assimiladas e memorizadas, coletivamente, pelos seus membros. Ela representa um complexo sistema de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, conhecimentos e significados que são compartilhados pelos seus integrantes.

Nesse sentido, qualquer programa voltado para os recursos humanos jamais terá chance de sucesso sem que a cultura organizacional seja vista como uma variável determinante de seus resultados. Conseqüentemente, o comprometimento está diretamente influenciado por ela.

b) Valores Organizacionais

Como citado anteriormente, o comprometimento dos trabalhadores está diretamente associado à sua identificação com os objetivos e valores da organização a que pertencem. O colaborador que vê nos valores da empresa os seus próprios valores certamente será mais comprometido.

Os valores expressam opções feitas pela empresa através da sua história, preferência por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamentos, etc.

Sobre esse assunto Bueno (1993, p. 191) destaca que:

[...] os valores da organização (crenças preferenciais, estilos marcantes de atuação dão diretrizes aos empregados a respeito do que a empresa acredita ser mais adequado para sua gestão. Os valores



mostram os limites, tem um conteúdo moral e indicam que caminhos podem ser tomados.

Tamayo e Gondim (1996, p. 63) define os valores organizacionais como sendo “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Entende-se assim, por valores organizacionais, os valores percebidos pelos colaboradores como sendo efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios ou crenças compartilhados pelos empregados, que orientam a vida e o funcionamento da instituição, como afirma Tamayo (1998, p.57) “a importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos”.

A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros ao realizar as tarefas, bem como sua persistência na execução. Tamayo (1998, p. 58) explica bem essa relação:

A percepção dos valores organizacionais pelos empregados constitui uma imagem avaliatória da empresa, da sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os empregados e da interação existente entre eles. As características dessa imagem (positividade, dinamismo, atração, entre outras) determinam a maior ou menor identificação do empregado com a empresa e com os seus objetivos.

Nesse sentido, os valores organizacionais determinam a percepção e a definição que os empregados têm das diversas situações organizacionais, a percepção dos problemas da instituição e a forma de solucioná-los, o comprometimento e a satisfação do empregado com o trabalho, a empresa e o grupo.

c) Clima Organizacional

Ao se estudar o comportamento humano nas organizações, torna-se necessário fazer algumas considerações sobre o clima organizacional, importante fator de influência nesse processo. De acordo com Luz (1995, p. 1), “hoje, mais do que nunca, o clima organizacional passa a ser de extrema relevância para as empresas que buscam, através da qualidade total e da gestão participativa, uma vantagem competitiva”.



O clima organizacional constitui o meio interno da organização, refere-se à atmosfera psicológica de convívio das pessoas, determinando a motivação e a satisfação das mesmas, bem como o seu desempenho profissional. É uma qualidade que a distingue de outra, sendo resultante do comportamento e da política dos membros da empresa.

Segundo Luz (1995, p.6), clima organizacional “é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas que predomina numa organização em determinado período”. Destaca-se aqui o fator tempo na citação do autor, uma vez que o clima organizacional é instável, estando condicionado às influências que sofre de variáveis como: conflitos organizacionais, estilos de liderança, processos de comunicação e nível de satisfação dos colaboradores. Fatores como realidade econômica, social e familiar também são condicionantes do clima uma vez que estão relacionados com a qualidade de vida do trabalhador.

O clima organizacional pode ser traduzido pelo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho. Este ambiente reflete a satisfação ou insatisfação dos colaboradores em relação às políticas da organização. Desta forma, o clima de uma organização influencia a motivação e o desempenho humano. Ainda, ele interfere diretamente no comprometimento dos funcionários, pois, no momento que o trabalhador percebe que a empresa tem um clima favorável ao desempenho de seu trabalho e, conseqüentemente, à realização de seus objetivos pessoais, ele irá se dedicar mais às suas tarefas.

d) Motivação

Toda a organização é um conjunto de pessoas, sendo assim, seu sucesso depende, diretamente, do desempenho de cada uma delas.

De acordo com Chiavenato (1999), a ênfase nas pessoas no âmbito das organizações, ou seja, no contexto organizacional, iniciou com a teoria comportamental, que tinha por objetivo estudar o comportamento do indivíduo nas organizações, vindo a ser um aperfeiçoamento da teoria das relações humanas. A escola comportamental serviu para que as organizações, através de seus administradores, lidassem de maneira mais eficaz com o lado humano que compunha seu corpo funcional.

Para Maximiliano (2002), o enfoque comportamental enfatiza que as organizações são formadas por pessoas que devem ser satisfeitas através da motivação



individual, ou seja, o comportamento de cada uma delas está relacionado com o seu grau de motivação e satisfação dentro da organização.

Para entender o comportamento organizacional, é necessário compreender as diversas formas de motivação do homem. Dessa forma, Maslow desenvolveu a Teoria da Motivação, que hierarquizou as necessidades do indivíduo e atrelou a motivação à satisfação das mesmas. Essas necessidades vão desde as fisiológicas, que estão na base hierárquica, até as de auto-realização. A motivação, portanto, é mais significativa a medida que as necessidades de níveis mais elevados são atendidas pelos indivíduos.

Já McGregor desenvolveu as Teorias X e Y objetivando explicar as duas maneiras contrárias de administrar o comportamento das pessoas. A Teoria X, baseada na administração tradicional, presume que as pessoas não querem trabalhar, considerando incorretamente o comportamento humano. De acordo com esta teoria, as pessoas são apenas recursos para produção, desconsiderando, portanto, seus objetivos pessoais.

Conforme Chiavenato (1999), a Teoria X caracteriza a administração de acordo com vários pontos, dentre eles, que administrar é um processo de direção de esforços, mediante o incentivo e o controle de ações, a ponto de moldar o comportamento das pessoas com o intuito de suprir as necessidades organizacionais.

A Teoria Y, antagônica à anterior, enfatiza que o indivíduo quer realmente trabalhar e que, para isso, necessita de motivação adequada. Esta se baseia, portanto, na administração moderna, levando em consideração os valores individuais. Como resultado, obtém-se maior participação e iniciativa das pessoas dentro da organização.

Para o autor supramencionado, a Teoria Y caracteriza a administração como um processo aberto e dinâmico que desenvolve condições e oportunidades para que as pessoas atendam suas necessidades pessoais e passem a dirigir seus esforços para o alcance dos objetivos da organização.

Outro autor a desenvolver uma teoria relacionada à motivação das pessoas nas organizações foi Vroom. No entendimento de Chiavenato (2003), a teoria de Vroom, denominada Modelo Contingencial de Motivação, reconhece que a motivação do indivíduo, como forma de gerar produtividade, depende não só de objetivos individuais, mas também da percepção da validade de utilizar o desempenho pessoal como meio de atingir esses objetivos. Em outras palavras, esta teoria enfatiza que o nível de motivação do indivíduo decorre de duas forças que atuam no ambiente de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las.

Outras teorias foram criadas para buscar compreender o comportamento humano, e todas vêm a reforçar a importância de entender as pessoas como indivíduos, com características diferentes uma das outras e com graus de motivação e satisfação diferentes para suas necessidades.

Portanto, na visão de Chiavenato (1999, p.313):

A melhor organização é aquela que otimiza a satisfação das necessidades individuais e organizacionais através da formação de grupos de trabalho estáveis e participação dos trabalhadores na tomada de decisões, boas comunicações e supervisão expressiva, estruturas não-burocráticas que funcionam mais pela colocação de objetivos do que através da hierarquia de autoridade.

Diante do que foi exposto, pode-se concluir que as pessoas exercem papel essencial dentro das organizações, e garantir sua satisfação é fundamental para a obtenção de bons desempenhos que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

e) A Comunicação Organizacional Propriamente

Na sociedade do conhecimento, a internet é um componente incorporado no processo de produção das empresas. Ela trouxe arraigada em si novos paradigmas tanto na área de gestão quanto na de comunicação. Hoje, no âmbito pós-moderno, já se trabalha até com o conceito de virtualização do espaço.

Neste contexto, circula uma quantidade muito grande de dados e informações por vários canais. A comunicação ultrapassa suas formas mais usuais e passa a operar em outras esferas, como a de gestão e a administrativa.

Mas, mesmo com todas as mudanças advindas da era virtual, o valor da comunicação humana jamais mudará. Não a comunicação clássica, onde existem papéis estáticos para o emissor, receptor e mensagem, aqui se está tratando da comunicação como a ação de tornar comum, que tem a idéia de movimento, passagem e compartilhamento de algo maior.

Chiavenato (1997) expõe que a comunicação é importante em todas as funções administrativas. Especialmente porque representa o intercâmbio de pensamento e de informações, proporcionando compreensão mútua e confiança nas relações humanas.

A comunicação eficiente se apresenta como uma ferramenta indispensável ao pleno exercício da administração, pois, a organização tem a necessidade de trabalhar com a adequação do produto ao mercado, à distribuição, à promoção e à política de



preços. É premente que se tenha um programa de comunicação e de promoção satisfatórios para oferecer o produto e/ou serviço ao mercado.

No entanto, a comunicação vai além, segundo Brum (2000), para gerar impacto no comportamento do colaborador é necessário que o conteúdo da comunicação interna se ajuste às características do público ao qual se destina, que a comunicação tenha mão dupla e que o impacto sensorial torne-se alto quando o funcionário pode ver, ouvir, sentir e experimentar a informação.

O processo de comunicação interna deve seduzir o colaborador, assegurando o *feedback* para obtenção do sucesso de todo e qualquer esforço neste sentido. Mesmo no processo mais elementar de comunicação o emissor deve saber qual público quer atingir e quais as respostas desejadas. Eles devem ser capazes de codificar mensagens considerando o modo como ela será decodificada. Posteriormente, as mensagens deverão ser enviadas por veículos eficazes que alcancem o público a qual é destinada, assegurando o *feedback*.

A democratização interna da informação permite que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, produtos/serviços, mercados, metas e desafios, desta forma, eles sentem-se parte do processo e, provavelmente, ficam mais comprometidos e motivados. Estes dois fatores contribuem para a formação da opinião pública interna positiva, além de serem determinantes para o clima organizacional.

De acordo com Pimenta (1999), a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre os seus componentes. É a partir do sistema de comunicação criado internamente que a empresa interage com três grandes subsistemas: o sócio-político; o econômico-industrial e o microclima interno das organizações.

Nas empresas funcionam duas redes de comunicação: a formal e a informal. Na primeira, circulam as mensagens oficiais e legitimadas pela estrutura da empresa, utilizando os canais formais. Na segunda, circulam as mensagens informais. Os canais disponíveis para comunicação na empresa são: visuais (escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos); auditivos (diretos, indiretos e simbólicos) e audiovisuais.

A comunicação interna da empresa pode auxiliar:

- na construção de uma imagem institucional da empresa;
- na adequação dos trabalhadores ao aumento da competição do mercado, com o desenvolvimento de valores e técnicas;



- no atendimento das exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos, como o 0800 e o *ombudsmann*;
- para defender interesses junto ao governo e políticos (*lobby*);
- para encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente.

Hoje, não é suficiente elaborar e implantar os melhores veículos de comunicação interna, nem ações mais interessantes, se houver uma relação estática com o funcionário de emissor, receptor e mensagem. Deve-se estimular a construção e reconstrução do ambiente de trabalho constantemente.

A informação, produto da comunicação interna, deve ser transmitida através de uma linguagem simples e clara, permitindo uma leitura rápida, estar exposta em lugares estratégicos, estar acompanhada de apelos visuais, atingir tanto o público otimista quanto o pessimista, além de ter padronização e periodicidade. (BRUM, 2000, p. 79)

Neste cenário, a Comunicação Empresarial aparece como fator estratégico e, os profissionais que souberem trabalhar com este conhecimento, imprescindíveis na organização, vislumbram novas oportunidades de trabalho.

A necessidade imperativa de acesso, tratamento e utilização de informações estratégicas evoluiu para proposições mais abrangentes e com finalidades de perenização, como a gestão do conhecimento. Uma breve análise das definições conceituais do conhecimento organizacional revela a presença de princípios básicos do processo de comunicação. Apesar disto, nem sempre os recursos, mesmo que conceituais, da comunicação são chamados a intervir nas ações de gestão do conhecimento.

A relação entre as pessoas é extremamente complexa e o sucesso desta interação está diretamente vinculado ao fator comunicação.

A comunicação organizacional pode ser entendida como sendo o processo (conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc.) pelo qual a organização se dirige ao público interno (colaboradores) e ao público externo (clientes e sociedade).

Para Baldissera (2000), a comunicação, no âmbito organizacional, é utilizada para reforçar e preservar a identidade da organização, impulsionando-a para as transformações desejadas, uma vez que compreende todo o fluxo de mensagens que compõe o processo de relacionamentos dentro da organização.

A falta de comunicação entre os colaboradores de uma organização pode ser apontada como uma das causas de falta de comprometimento, e conseqüentemente,



impossibilita a organização de atingir suas metas, além de outro agravante, a falta de capacitação dos colaboradores para enfrentar os desafios das organizações.

A comunicação organizacional eficaz é um dos fatores fundamentais para a obtenção do êxito nas organizações. Quanto maior for o grau de deficiência no processo comunicativo, tanto maior será o grau de incompreensão no ambiente organizacional, o que pode acarretar em dificuldades no alcance dos objetivos da organização.

Conclusão

Com o ritmo acelerado das mudanças, impostas por um cenário competitivo, as organizações buscam a eficiência e a eficácia através de um processo comunicacional efetivo com seus colaboradores, objetivando explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos mesmos, de uma forma construtiva.

Manter os colaboradores informados, envolvidos e sintonizados com os objetivos da organização, mostrando a importância do trabalho de cada um e, ao mesmo tempo, sustentando o comprometimento com a filosofia, cultura, valores e resultados obtidos, e valorizando e fortalecendo o relacionamento entre colaborador e organização, são os principais objetivos do gerenciamento da comunicação interna.

Em suma, pode-se afirmar que a comunicação interna é indispensável para que uma empresa se reorganize de acordo com as tendências do mercado contemporâneo, ou seja, com base em um forte envolvimento entre colaboradores e departamentos/setores e no seu real comprometimento com os resultados da organização e o sucesso da mesma.

Cada vez mais, a comunicação organizacional é entendida não só como instrumento de preservação e realce da imagem da organização, mas, sobretudo como elemento capaz de agregar valor à conquista de competitividade.

Referências Bibliográficas

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa:** uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makroon Books, 1997.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional:** o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt. **Comprometimento no trabalho:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing:** um ciclo de entrevistas. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1990.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: L&PM, 2000.



- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas: 2003.
- FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Proposição de um construto para análise da cultura de devoção nas empresas familiares visionárias**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIMA, Federico O.; TEIXEIRA, Paulo C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas 1995.
- LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 1995.
- MAXIMILIANO, Antonio César Araru. **Teoria geral da administração: da administração científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Alínea, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, n.3, 1998.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração. v. 31, n.2, 1996.
- TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1996.
- _____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thonson, 2002.
- UMEDA, Masao. **TQC e administração de recursos humanos no Japão**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.