



A Importância da Comunicação Interna nas Organizações: Rádio Peão, aliada ou inimiga?¹

Luciana Andreazza²
Universidade de Caxias do Sul, UCS, RS

RESUMO:

Cada vez mais, veem-se empresas preocupadas com a sua imagem, suas vendas, seu lucro e, consequentemente, com seu capital humano. As organizações, mais do que nunca, estão reconhecendo seus funcionários como parceiros no negócio, evidenciando assim, a força que o profissional de Relações Públicas vem assumindo na atualidade. Comunicação empresarial deixou de ser exposição somente para o público externo e passou a agregar um patamar de extrema relevância, que é o público interno, considerado neste século, a base de sustentação para qualquer empresa. Neste contexto, faz-se necessário conhecer, caracterizar e avaliar os meios pelos quais os funcionários buscam a exposição de suas ideias, pensamentos e opiniões, sejam eles formais ou informais, a comunicação oficial vinda da presidência ou a rádio peão, gerada nos próprios corredores da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas; Comunicação Empresarial; Comunicação Interna; Rádio peão.

1. Introdução

Comunicar, clara e indistintamente, é uma obrigação de qualquer empresa. O próprio ser humano precisa se comunicar, tanto para sobreviver, como para produzir. Seja em casa, na companhia de amigos ou mesmo, no próprio ambiente de trabalho, estamos sempre em processo comunicativo. Comunicar-se com seu semelhante é base para qualquer relacionamento. E quanto melhor for a comunicação e o entendimento entre ambos, mais será a produtividade e o bem estar proporcionados.

Paulo Nassar (2006), diretor geral da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, reconhece a importância e garante que, se as empresas quisessem produzir mais e com uma gotinha de felicidade, era preciso trazer a humanidade para dentro do ambiente de trabalho, o que ainda não acontece em todas as organizações.

¹ Trabalho apresentado no Intercom Júnior, na Divisão Temática 3 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Acadêmica do 5º semestre de Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: luly_andreazza@hotmail.com



Funcionários desmotivados, fornecedores que perdem a confiança e clientes insatisfeitos são um sinal de que algo está errado e que o departamento de comunicação em si está errado. Ou ele não existe, ou está visando estratégias inexistentes, sem planos precisos e desfocados do problema em questão. Muitas podem ser as complicações e as dificuldades de uma organização que não pauta pela ação de um plano de comunicação.

Neste contexto, a comunicação empresarial tem assumido um papel fundamental nas organizações. Por meio da comunicação interna, por exemplo, amplia-se a visão do empregado, garantindo-lhe um conhecimento sistêmico do processo.

Muitas vezes, porém, apesar das organizações terem acesso a um setor voltado exclusivamente à comunicação, nem sempre o processo interno acontece de maneira positiva. Isso faz com que os próprios funcionários deixem de lado os processos formais e optem por métodos informais, como a rádio peão, para exporem suas opiniões.

Através de material bibliográfico, será exposta ao longo do artigo uma breve análise do que vem a ser a comunicação empresarial e sua importância nas organizações. Posteriormente, a pesquisa será focada para a área de comunicação interna, onde se diferenciam as redes formais das informais, exemplificando-as. Nesta linha, serão apresentadas as diversas opiniões, ideias e pontos de vista acerca da rádio peão, contextualizadas no momento em questão.

2. Comunicação Empresarial

Uma das maneiras mais eficientes de agregar valor ao serviço que se presta, é através da comunicação empresarial (tanto para dentro, como para fora da empresa).

A comunicação empresarial, nada mais é, do que um somatório de todas as atividades comunicacionais da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa endomarketing, marketing e, é claro, relações públicas.

Com o passar dos anos, a comunicação foi ganhando espaço nas organizações, os empresários perceberam que um funcionário motivado é o caminho mais rápido para fazer-se cumprir os objetivos da empresa. Não basta apenas investir em alta tecnologia para as máquinas, é preciso também investir no corporativo, que se dá através de um departamento de comunicação.



Andréa Batista, em “*O tripé das organizações*” comenta a respeito ao afirmar que o plano de comunicação resulta do profundo conhecimento da empresa e de sua realidade de negócio, conjugado à criatividade e ao domínio das modernas técnicas de comunicação. Ainda, segundo ela, o plano de comunicação deve envolver as pessoas e conter soluções para enfrentar os desafios impostos pelo cenário competitivo.

É indispensável, também, corrigir os problemas antes que eles interfiram no clima previsível e favorável da empresa. Faz-se necessário, portanto, prever e antecipar-se ao curso dos acontecimentos e isso pode se dar investindo nas pessoas e na importância dos processos comunicacionais.

Num contexto cada vez mais competitivo entre as empresas, produtos cada vez mais similares e uma cobrança mais efetiva por parte dos consumidores, a comunicação com os mais diversos públicos faz-se extremamente necessária.

3. O Profissional de Relações Públicas

A força de qualquer plano ou departamento de comunicação pode estar focada em um aspecto que vale a pena ressaltar: Os profissionais responsáveis pelo setor estão devidamente instruídos para tal tarefa? A importância do profissional de Relações Públicas vem à tona e faz-se extremamente importante.

A comunicação é algo mais complexo do que muitas pessoas imaginam. É uma especialidade do conhecimento humano e, por isso, também necessita de técnicas, segredos e macetes. Pesquisas revelam que muitas crises de Opinião Pública nasceram de iniciativas bem intencionadas focadas por quem não era do ramo.

Embora o profissional ainda sofra alguns problemas de aceitação, seu trabalho vem tendo um crescimento espetacular nos últimos anos. Eles que irão lidar com consumidores zangados e com funcionários indignados.

“O RP não precisa ser bacharel em direito, mas tem que conhecer leis, sua hierarquia e o processo legislativo. Não precisa ser sociólogo, mas tem que conhecer bem o perfil, as idiosincrasias e as motivações dos segmentos da sociedade. Não precisa ser psicólogo, mas tem que conhecer alguma coisa da natureza humana e suas manhas. Não precisa conhecer a fundo o negócio da empresa, mas tem que conhecer seus objetivos estratégicos, produtos e serviços. [...] E mais do que ninguém, deve conhecer os fundamentos da comunicação. É uma atividade que requer conhecimentos técnicos, cultura geral e sensibilidade” (NEVES, 2000, p. 213)



Ao falar em comunicação empresarial pensa-se em uma ferramenta ampla, com a capacidade de enviar e receber informações que possam, de alguma forma, ajudar a organização. Ela pode ser dividida em:

- Comunicação externa: a comunicação da empresa com a opinião pública;
- Comunicação interna: a comunicação da empresa com seus funcionários;

Acerca da comunicação externa, pode-se afirmar que é através desse meio que a organização irá mostrar ao seu público, seja ele cliente, fornecedor, colaborador, comunidade em geral, a mensagem que deseja transmitir.

“O objetivo principal será, em qualquer caso, estabelecer a reputação da empresa junto aos públicos, como uma organização séria, competente em sua área de atuação, e eficiente, administrativa e financeiramente. Além disso, interpretar as reações da comunidade em relação à ela” (PINTO, 1994, p.22)

Já Dutra (2002, p. 44) afirma que “no momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação a empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento”. E é neste contexto, que surge a importância com a comunicação interna dentro das empresas, que será abordado de forma mais profunda a seguir.

4. Comunicação Interna

A comunicação interna é a base de sustentação de qualquer processo bem sucedido dentro da organização. Surge da necessidade de transmitir ao público interno, ou seja, aos próprios funcionários, o pensamento e ação da empresa de forma clara e precisa.

Essa estratégia deixou de ser uma forma alternativa de comunicar, à medida que passou a ser vista como peça fundamental para o melhor funcionamento das empresas.

“Nunca é tarde para se implantar uma área de comunicação interna. Uma empresa com, no mínimo, 20 pessoas, independente de seu resultado e atividade, pode e deve estabelecer formalmente a Comunicação Interna. Algumas organizações recém-criadas acreditam que os primeiros anos ainda são precoces para a implantação de um trabalho de comunicação. Essa é uma visão míope. Nada melhor do que crescer cuidando de sua cultura organizacional desde a fundação da empresa (CLEMEN, 2005, p. 45)”

O ambiente organizacional, por ser dinâmico, complexo e estar em constante movimento, exige que as organizações monitorem os ambientes que nela estão inseridos. Criar boletins, murais, festas de integração, caixa de sugestões, intranet são alguns meios que a comunicação interna pode utilizar.



Quando os empregados são informados, tendem a se sentir mais satisfeitos com seu trabalho, pois se sentem parte da organização. Porém, trabalhar a comunicação é muito mais do que simplesmente informar funcionários das decisões da diretoria ou de novas regras a serem adotadas. Exige a sensibilidade para perceber que o diálogo deve ser procurado constantemente e não somente em situações de emergência.

Para Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna “se constitui em um setor planejado com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados [...]”.

As empresas, aos poucos, começam a entender e valorizar mais o capital humano, pois percebem que este pode ser um dos grandes diferenciais no desenvolvimento e fortalecimento de suas organizações.

A chave para o sucesso se baseia na produção de bem estar em um ambiente motivacional para os funcionários, oferecendo produtos e valorizando as suas atividades, com o objetivo de torná-los empregados capazes de pensarem e agirem com ideias que contribuam para a empresa.

A motivação, como salienta Chiavenato (1999), é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. Ele afirma que a motivação depende da direção, força, intensidade do comportamento, duração e persistência.

“É dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. É um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação, e com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu empregado” (BRUM, 2000, p. 38)

Neste contexto de comunicação interna faz-se necessário observar dois conceitos para que se possa fazer a posterior análise.

4.1 Comunicação Formal

É denominada Comunicação Formal toda e qualquer comunicação oficial, enviadas diretamente da presidência. Os exemplos mais comuns são reuniões, e-mail, intranet, informativos, etc.

A respeito dessa classe, Champion comenta:



“A rede formal de comunicação em qualquer organização é inerente à corrente de comando ou hierarquia de autoridade (...) O padrão de comunicação formalmente delineado em geral está diretamente relacionado à sequência do fluxo de trabalho. Essa sequência define os canais através dos quais devem se passar informação e os materiais, a fim de que a organização possa cumprir seus objetivos globais de produção. (CHAMPION, 1979, p. 164).

Uma de suas principais funções seria, portanto, a de fortalecer a autoridade de proprietários e executivos da empresa e da reafirmação das normas estabelecidas por esta organização.

4.2 Comunicação Informal

São as mensagens transmitidas nos corredores das empresas pelos próprios funcionários, isto é, não tem uma oficialidade em seu conteúdo. Geralmente essa rede informal é conhecida como “rádio peão” ou “rádio corredor”.

De acordo com Champion, a comunicação informal pode ser benéfica para os membros das organizações em muitas ocasiões, mas, às vezes, a rede de interação informal atua em seu prejuízo. Isso porque “o fluxo de informação em qualquer grupo social sempre é imperfeito, se definirmos a comunicação perfeita como a transmissão de toda a informação a todos os membros de grupo, com igual rapidez e sem erro” (SYKES, apud CHAMPION, 1979, p. 179)

5. Rádio-peão, Aliada ou Inimiga?

Um dos pioneiros nas pesquisas acerca da comunicação organizacional e na elaboração de métodos de pesquisa para estudos da rádio peão foi Keith Davis. Na primeira metade da década de 50, ele desenvolveu um sistema de análise ECCO (Episodic Communication Channels in Organization), para rastrear um caminho percorrido pela disseminação de mensagens, sejam elas formais ou informais.

De acordo com Davis, o ECCO consiste em uma técnica de acompanhamento da informação, possibilitando traçar uma rede de pessoas por onde essa informação seguiu. Há autores que também se referem a Davis, para mostrar a eficácia e rapidez do boato como sistema de informação. “Embora o boato se preste à transmissão de rumor infundado e à distorção da informação verdadeira, foi estimado que, em situações típicas de negócios, entre 90 e 95% da informação de boato é real” (McCORMICK, 1977, p.192).



A circulação de rumores e boatos nas organizações vem sendo mais fortemente estudada desde o período pós-II Guerra Mundial, principalmente por pesquisadores norte americanos.

“O estudo das organizações tem uma história relativamente curta dentro do campo da Sociologia. Antes do trabalho de Robert Merton e seus discípulos, a fim da década de 40, as organizações não eram propriamente reconhecidas pelos sociólogos americanos como um fenômeno social distinto, merecedor de estudo próprio. Embora as organizações tenham, certamente, sido objeto de estudo por sociólogos antes do advento da análise funcionalista (...) tais estudos tratavam as organizações mais propriamente como aspectos de problemas sociais gerais (...); o foco da análise não estava nas organizações enquanto organizações.” (CLEGG, 1999, p. 197)

Com o interesse de pesquisadores, como Merton, em realizar testes empíricos e desenvolver uma lógica mais abrangente, foi em 1948 que as organizações passaram a ser vistas como “sociedades em microcosmos, que ofereciam a oportunidade de condução do tipo de pesquisa comparativa necessária ao exame empírico dos princípios funcionalistas” (CLEGG, 1999, P. 198). Neste contexto foi que a Rádio Peão passou a ser estudada, ou seja, através da observação e da busca de funções para esse meio.

Alguns profissionais da área de comunicação a veem como uma grande inimiga, outros como um mal sem fim, e ainda outros, pensam a “rádio peão” como uma lenda. O que vem a ser, portanto, esse tipo de comunicação informal?

Na verdade há várias definições a respeito. O termo “rádio peão”, traduzido ao pé da letra, faria referência a discursos de funcionários de baixo escalão, mas sabe-se que hoje ela acontece em qualquer setor organizacional. Pode ser entendida como manifestações comunicacionais em que não há controle, passando por um modelo comunicacional informal dentro da empresa.

Por que acontece esse tipo de comunicação informal? Pode-se pensar nos funcionários, como sujeitos que não encontram nos canais formais de comunicação maneiras de manifestação e não se sentem seguros para omitirem opiniões.

Outros veem a rádio peão como inimiga da boa comunicação, como Eloy, que afirma:

“Para o sucesso da comunicação interna, a informação corporativa deve ser ‘publicada’ e ‘assinada’ pela direção da empresa, em processo formal. A informação boca a boca gera boatos, sofre alterações e torna-se distinta do que era na origem. A informação, mesmo que verdadeira, se divulgada apenas boca a boca acaba sendo deteriorada pelas pessoas que a repassam” (ELOY, 2007, p 23)



Além disso, boatos inverídicos podem gerar desmotivação e como consequência, um funcionário desmotivado, gerando queda na produtividade.

Eliane Aere concorda com esta afirmação. Em entrevista a revista Você S/A, ela divulga que “a rádio peão pode gerar prejuízos, porque dá mais atenção à fofoca do que ao trabalho”. Segundo a diretora de RH, esse tipo de comunicação informal deve ser utilizado estrategicamente, para transformar o ambiente de trabalho no mais agradável possível.

Dean J. Chaption cita algumas disfunções acerca da rede informal:

- “As redes de comunicação informal são disfuncionais na extensão em que a informação distorcida ou errada é transmitida aos membros de grupo” (CHAPION, 1979, p. 179)
- “Uma rede alternativa de comunicação relativamente à que é formal pode ser um empecilho à imposição de normas e autoridade de supervisão” (CHAMPION, 1979, p. 179).

Champion, apesar de descrever algumas disfunções da comunicação informal, consegue enxergar a rádio peão como aliada. Ele estabeleceu, ainda, algumas funções para esse tipo de comunicação, como proporcionar:

- “Um canal de comunicação à parte da estrutura formal que fornece aos empregados informação concernente a mudanças no cargo e outras matérias importantes que os afetam” (CHAMPION, 1979, p. 178)
- “Meios mais rápidos de disseminar informação em comparação com os ‘canais oficiais’ da organização formal” (CHAMPION, 1979, p. 178).
- “Mais flexibilidade, quando comparado aos meios de comunicação formal. Ou seja, ‘se as redes de comunicação formal forem bloqueadas por um motivo ou outro, em geral os que disseminam rumores tornar-se-ão cômicos da informação, como quer que seja’” (CHAMPION, 1979, p.179).

Através de leituras e análises de diferentes pontos de vista, autores e obras, pode-se perceber que a comunicação informal, através da rádio peão, certamente não possui um único conceito, uma única opinião. Faz-se necessário, portanto, algumas considerações a respeito do tema.



6. Considerações Finais

Mesmo que os outros setores de uma organização ainda vejam, muitas vezes, o papel do comunicador como supérfluo, ele deve levar a sério seus desafios e objetivos, pautando por uma prática coerente, sensata e organizada.

A comunicação possibilita a troca de informações, conhecimentos e experiências dentro de uma determinada organização e se dá através da análise de como os grupos reagem, pensam e desenvolvem ações.

A comunicação interna, que vem sendo cada vez mais valorizada, não se resume a boletins internos, festas de integração, murais e cartazes na Intranet. Ela precisa ser pensada e planejada e, além disso, requer profissionais efetivamente capacitados e competentes. “A atuação do Relações Públicas está longe daquela imagem estereotipizada de *promoter* de festinhas ou arremessador de buquês de flores, que lhe é atribuída” (NASSAR, 2006, p. 25).

A rádio-peão, assunto bastante abordado no presente artigo, nasceu devido as relações interpessoais e está presente em todas as organizações, independente da vontade da diretoria. É impossível negá-la e extremamente difícil, evitá-la. Pode estar presente tanto nos setores de gerência, como nos baixos setores, como os operários.

A organização, apesar das dificuldades, deve aprender a conviver com o boato, levá-lo em consideração na tomada de decisões, aprendendo alguma coisa sobre ele, com o objetivo de tirar proveito de suas vantagens. De nada adianta as organizações abolirem essas práticas, uma vez que elas podem tornar-se aliadas no processo.

O próprio Davis, que realizou os estudos sobre a rádio peão entre a média e alta liderança de uma empresa, assegurou que embora nenhum executivo possa, absolutamente, controlar a Rádio peão, ele pode influenciá-la.

As empresas devem utilizar a ferramenta de forma produtiva, onde cada qual lida com determinado tipo de situação, vindo a usá-la da maneira mais adequada, mais sensata, como forma de equilíbrio para seu negócio.

Há empresas que tentam excluí-la de seu processo, mas não percebem que esse tipo de rede informal nasce exatamente quando os meios de comunicação formal não são rápidos o suficiente. Surgem da própria ineficácia e, até mesmo, da falta de uma comunicação formal e democrática. Se não houver democracia na comunicação, as pessoas começam a especular quando não sabem de uma informação por inteiro e vão dando força a rádio-peão.



É impressionante esta análise, à medida que se percebe que todo e qualquer meio formal luta para conseguir as características dos meios informais, vistos nos estudos de Champion e Davis, como a credibilidade, agilidade e flexibilidade.

Na realidade, não existe uma forma mágica para planejar a comunicação, nem métodos eficazes que garantam o êxito de uma comunicação interna, pensada exclusivamente a funcionários e familiares. Um dos fatores fundamentais no sucesso das empresas é, simplesmente, comunicação clara, objetiva, verdadeira e direta.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, Andrea Clara Freire. **O tripé das organizações: pessoas, cultura e comunicação** [online]. Acesso em 08 jun 2010. Disponível em: <www.comtexto.com.br/2convicomartigoAndreaClaraFreireBatista.htm>

BRUM, Analisa Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CHAMPION, Dean. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 3ª edição, 1994.

CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença**. São Paulo: Mauad, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ELOY, Adriane Cristina; SCHATTE, Lourdes Inês Dias. **O endomarketing como ferramenta de gestão na organização educacional expoente**. Revista Científica de Administração. Jul/dez 2007.

KUNCSH, Margarida. M.K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Sumus, 2003.

McCORMICK, Ernest J; TIFFIN, Joseph. **Psicologia Industrial**. Vol 2. São Paulo: EPU, 1977.

NASSAR, Paulo. **Administrar é comunicar**. [online]. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, São Paulo. Acesso em: 15 jun 2010. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=98>



NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial?** Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 2006.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada:** como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PINTO, Eduardo. **Comunicação para a produtividade:** O que você tem a ganhar com a Comunicação Empresarial. Rio de Janeiro: Quarter, 1994.