

Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: interfaces e perspectivas de integração e diálogo nas organizações¹

Mônica Aparecida de Castro²

Resumo

Este artigo busca destacar a importância da integração entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas para o planejamento e desenvolvimento da comunicação interna nas organizações, bem como compreender e discutir a importância do diálogo e da participação na melhoria da comunicação com os públicos internos. Utilizou-se como metodologia norteadora para a pesquisa, o levantamento bibliográfico do assunto e a realização de entrevistas semiestruturadas com especialistas das áreas de Comunicação Organizacional e da Administração com ênfase em Gestão de Pessoas. Compreende-se que adotando o pensamento complexo e a visão transdisciplinar como alicerce dessa interação a comunicação interna integrada será capaz de ir além da visão técnico-instrumental para vencer as barreiras da departamentalização e atuar estrategicamente com a gestão de pessoas.

Palavras-chave: comunicação interna; complexidade; transdisciplinaridade; recursos humanos; participação.

Introdução:

A comunicação interna vem alcançando maior destaque nas discussões entre estudiosos do tema e profissionais da área. Sua concepção tem se ampliado e aponta para a necessidade de superar a visão instrumental e redutora e conquistar a integração e a coparticipação.

No contexto das organizações, uma nova conceituação da comunicação interna integrada traz a perspectiva do relacional e do dialógico. A compreensão de sua prática se amplia para um processo que deve ser responsabilidade de todos os públicos internos e que deverá perpassar todos os processos organizacionais. Há necessidade de migrar do disciplinar para o transdisciplinar e abarcar os diferentes conhecimentos e saberes presentes nos ambientes das organizações (SCHULER, 2009).

¹ Trabalho apresentado no XIV Congresso Internacional de Relações Públicas e Comunicação, realizado em Salvador, Bahia, Brasil, dias 22, 23 e 24 de outubro de 2014.

² Mônica Aparecida de Castro é Relações Públicas, mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo – UMESP, em São Bernardo do Campo e trabalha como analista no Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Milho e Sorgo.

A comunicação interna deverá ser vista como um processo dialógico, de construção e disputa de sentidos³, dentro de realidades cada vez mais mutantes (KUNSCH, 2009; BUENO, 2009a; CORRÊA, 2009; SCROFERNEKER, 2008).

Nos estudos organizacionais, cada vez mais a importância da comunicação interna tem sido discutida e confirmada como fundamental para a melhoria do desempenho e da imagem das organizações⁴ (CORRÊA, 2008; BALDISSERA, 2000; MARCHIORI, 2006; SILVEIRA, 2011; LEMOS, 2011). Com um mercado mais competitivo e consumidores mais exigentes e mais bem informados sobre seus direitos, as empresas têm sido obrigadas a assumir novas condutas e novos valores nos seus produtos e serviços e no relacionamento com os seus diversos públicos (KUNSCH, 2007; CASTRO, 2012).

No entanto, apesar destas questões, a comunicação interna ainda não recebeu da academia, nem do mercado, uma atenção mais reforçada. Não há ainda um número suficiente de publicações sobre o tema, principalmente com respeito à comunicação integrada e às interfaces, imbricações e conexões entre os diferentes departamentos da organização. Ramos (2012) afirma que ainda são poucos os trabalhos acadêmicos que abordam o tema e muito do que já foi produzido ou está em desenvolvimento restringe-se às técnicas e aos veículos (RAMOS, 2012).

Esta afirmação também consta em pesquisa realizada pela Agência de Comunicação FSB, que buscou construir um Mapa da Comunicação Brasileira. Segundo o documento, a comunicação interna “no âmbito acadêmico, é ainda uma área de escassa bibliografia no País”, o que gera algumas dificuldades, pois, “como são raros os estudos sobre a área, poucos estudantes de comunicação encontram espaço para se aprofundarem nesse campo. No mercado, terminam por faltar profissionais especializados” (MELLO, 2011, p.72).

Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje, no ano de 2007, a “Comunicação Interna nas grandes empresas do Brasil está se estruturando com o passar dos anos e apresenta-se dividida entre a área

³O professor Rudimar Baldissera relacionou a comunicação interna com a construção e a disputa de sentidos, durante entrevista concedida para esta pesquisa, em 04 de setembro de 2013, via skype.

⁴Neste trabalho foram utilizados os termos Organizações, Instituições e Empresas como sinônimos.

de Comunicação Corporativa e Recursos Humanos⁵” (NASSAR; FIGUEIREDO, 2007, p.30). A pesquisa mostrou que em 53% das empresas contatadas, a comunicação interna está sob a responsabilidade da Comunicação Organizacional e em 40,2% está sob a coordenação da área de Recursos Humanos. Em 7,3% está sob responsabilidade da área de Marketing; em 3% das empresas, em Assuntos Corporativos; em 2,4%, com a Presidência e em 1,8%, em outros departamentos.

Em 2012, a Aberje realizou outra edição da pesquisa, e com relação à área para a qual a comunicação interna se reporta, os resultados mostraram que houve mudanças. Em 59% das empresas, as atividades de comunicação interna se reportam à Comunicação Organizacional e em 25%, ao setor de Recursos Humanos. Ainda foram citados 11% para o Marketing e 5% para outros departamentos.

Talvez seja possível compreender que estas diferenças na coordenação da comunicação interna possam representar dificuldades para a prática de uma comunicação integrada e principalmente dialógica, participativa e transparente. Especialmente, no que diz respeito a um trabalho parceiro entre as áreas de Gestão de Pessoas e de Comunicação Organizacional.

Dentro dessa discussão, coloca-se a pergunta: quais são as tendências, as perspectivas e as principais dificuldades para o estabelecimento de parcerias entre as áreas de Comunicação Empresarial e de Gestão de Pessoas (ou Recursos Humanos), visando o desenvolvimento de uma comunicação interna integrada, dialógica e participativa?

Compreende-se que para a mudança de paradigmas nos processos de gestão das empresas é fundamental uma comunicação organizacional dialógica, integrada e estratégica. Entende-se também que este é um grande desafio das empresas e em especial dos profissionais de comunicação:

⁵Neste trabalho foram utilizados os termos Gestão de Pessoas e Recursos Humanos como sinônimos.

Uma concepção estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação do seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 39).

Considera-se que a comunicação estratégica é aquela que participa das decisões e do planejamento das empresas. Ela não se limita à execução das tarefas inerentes aos processos comunicacionais, mas participa, por exemplo, da análise do cenário, da construção de políticas e do ajuste nos rumos e nas ações das empresas. Ela se torna integrada, não apenas porque agrupa os seus profissionais (jornalistas, relações públicas, publicitários, designers) em uma mesma área física, mas porque participa de todos os outros processos da empresa, como gestão de pessoas, gestão da informação, vendas e atendimento.

Oliveira e Paula (2007) esclarecem melhor este conceito:

O tratamento processual da comunicação é um componente estrutural e deve ser considerado sob dois aspectos. O primeiro refere-se à sua abordagem como processo, numa visão ampla e integrada, e não a partir da aplicação de atividades isoladas ou desarticuladas de seus subcampos, relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. O segundo diz respeito à sua integração à gestão da organização, de modo a apoiar diretamente políticas e estratégias de negócio e a contribuir para o alcance dos seus objetivos estratégicos, bem como para a construção de sentido no ambiente interno e externo (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.44).

Outro grande desafio a ser enfrentado nas organizações é a incorporação do diálogo como elemento essencial para a prática de uma comunicação estratégica e integrada. Hue (2006) relaciona o conceito de comunicação com a escuta, afirmando que “o comunicar começa com o ouvir” e que a comunicação deve visar um relacionamento entre as pessoas, com diálogo constante e com a busca de interesses comuns, tanto individuais como coletivos (HUE, 2006).

Kunsch (2008 apud Lemos, 2011) reforça e complementa o mesmo conceito:

A comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações. Deve-se ver a

comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos (KUNSCH, 2008, p.112 apud LEMOS, 2011, p.152).

Clemem (2005) destaca a importância da comunicação interna para a geração de resultados e afirma que o seu sucesso só será possível quando as organizações aprenderem a lidar com os sujeitos (CLEMEM, 2005).

Dessa forma, compreende-se que maiores investimentos nos estudos de uma comunicação interna integrada e estratégica trarão benefícios tanto para as organizações como para os empregados. Uma comunicação interna que estimule o diálogo e a participação beneficiará todos os envolvidos e representará uma mudança de paradigmas nas políticas de gestão de pessoas.

Dentro da discussão sobre a integração das áreas de Comunicação Organizacional e de Recursos Humanos, Silveira (2011) afirma que:

O desafio da área e do gestor de RH é colaborar na construção de uma organização competitiva, desenvolvendo políticas e procedimentos capazes de alinhar os desafios globais da empresa com as expectativas dos funcionários e gerenciar o processo de mudança na direção de uma sociedade mais justa e participativa. Para que esse desafio seja atingido, é necessário que as empresas desenvolvam políticas e procedimentos voltados às boas práticas de gestão de pessoas, tendo também a preocupação de que seus procedimentos estejam vinculados a políticas consistentes de comunicação interna, capazes de contribuir para a elaboração e desenvolvimento de planos estratégicos bem sucedidos (SILVEIRA, 2011, p.65-66).

Assim, espera-se que o desenvolvimento de uma parceria permanente e estruturada entre as áreas de Comunicação Organizacional e de Recursos Humanos permita que a comunicação interna praticada na organização possibilite a criação de uma cultura do diálogo e de participação; aumente o engajamento com a missão e com o negócio da empresa e melhore a satisfação dos empregados com o local de trabalho e com as funções desempenhadas.

Não há mais como trabalhar somente a estrutura técnica, é preciso atuar na instância humana, ou seja, a estratégia de negócios não pode estar dissociada da estratégia de pessoas. É preciso construir relacionamentos. O segredo para esta conquista: processos de

comunicação efetivos – comunicação aberta, intensa e transparente (MARCHIORI, 2006, p.211).

Torna-se, portanto, importante e necessário identificar experiências bem sucedidas de comunicação interna nas organizações, principalmente no desenvolvimento de ações de parceria entre as áreas de Comunicação Organizacional e de Recursos Humanos.

Em função disso, buscou-se pesquisar as principais dificuldades de parcerias entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas para o planejamento e desenvolvimento da comunicação interna nas organizações, bem como levantar algumas oportunidades de integração entre as áreas. Buscou-se também identificar práticas integradas de comunicação interna; compreender o papel da área de Gestão de Pessoas nos processos comunicacionais e discutir a importância do diálogo e da participação.

Como resultado, espera-se levantar informações importantes para a comunicação interna e para a gestão de pessoas, que poderão ser compartilhadas amplamente para criar oportunidades de melhorias na comunicação com os públicos internos.

Metodologia utilizada:

Foi realizado um estudo bibliográfico, que dispôs, especialmente, de publicações relacionadas aos Estudos Organizacionais, à Comunicação Organizacional, à Comunicação Interna e a sua relação com a área de Gestão de Pessoas, como livros, artigos, teses, dissertações e textos diversos. No entanto, a constatação da pouca bibliografia sobre o tema exigiu ampliar o processo metodológico.

Curvello (2009) afirma que a produção de textos, de teses, de artigos e de livros sobre Comunicação Organizacional foi crescente nos últimos anos, mas considera que ela ainda seja escassa. O autor apresenta, “a partir do mapeamento em 284 artigos apresentados durante os encontros anuais do Núcleo de Pesquisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom – entre 2001 e 2008”, os principais temas e tendências das pesquisas realizadas.

A comunicação interna foi um dos temas apresentados pelo autor (CURVELLO, 2009, p. 311). No entanto, não foram encontrados os termos “recursos humanos” ou “gestão de pessoas” incluídos na produção científica envolvendo a comunicação nas organizações.

Kunsch (2009) também realizou um levantamento das “temáticas recorrentes nas teses e dissertações de comunicação organizacional e de relações públicas defendidas na ECA-USP de 1970 a 2008” (KUNSCH, 2009, p.281). Nesse período, o tema comunicação interna foi abordado em seis dissertações de mestrado e em três teses de doutorado. Com relação ao tema gestão de pessoas ou recursos humanos, houve uma tese de doutorado, apresentada no ano de 2006.

Visando confirmar a pouca produção bibliográfica da comunicação interna e suas interfaces com a área de gestão de pessoas, buscou-se identificar o número de trabalhos associados aos temas comunicação interna e gestão de pessoas, apresentados nas edições do Congresso Brasileiro de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Abrapcorp, realizadas no período de 2007 a 2012. Para o levantamento de dados, adotou-se os seguintes critérios: a) foi realizada a separação dos anais eletrônicos dos eventos de 2007 a 2012; b) a seleção dos trabalhos foi dos que constassem as palavras “comunicação interna”, “gestão de pessoas” e “recursos humanos” no título, no resumo ou nas palavras-chave. Foram selecionados também os trabalhos que apresentassem as palavras: “empregado”, “funcionário”, “trabalhador” e “colaborador”, por compreender que se tratando da comunicação organizacional como tema macro, era provável que os trabalhos que abordassem estas palavras poderiam de alguma forma se referir à comunicação relacionada aos públicos internos das organizações. Para análise dos dados coletados, foi empregado o método analítico descritivo, já que o objetivo foi verificar com que frequência os temas comunicação interna e gestão de pessoas foram abordados nos eventos (BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007).

Dos trezentos e oitenta e sete trabalhos apresentados nas seis edições do congresso, vinte e seis apresentavam a palavra “comunicação interna”. De 2007 a 2009, a abordagem do tema, embora pequena, manteve-se em equilíbrio. Houve uma redução na edição de 2011, com apenas dois trabalhos, mas cresceu novamente em 2012. No

período pesquisado (2007 a 2012), o termo “empregado” foi utilizado em seis artigos. “Trabalhadores” em quatro, “funcionários” em treze e “colaboradores” em seis. Identificou-se o termo “gestão de pessoas” em dois trabalhos, um em 2008 e outro em 2009. Já o termo “recursos humanos” foi abordado uma vez em 2008.

Para uma pesquisa em que o conhecimento sobre o problema é reduzido são indicados, além da revisão bibliográfica, entrevistas com especialistas com experiências sobre o tema (SELLTIZ et al., 1974 apud BEUREN; SCHLINDWERIN; PASQUAL, 2007).

Buscou-se também conhecer a visão e a atuação de empresas com a comunicação interna envolvendo diretamente a participação da área de Recursos Humanos nesse processo. Para isso, foi feito um levantamento de ações, visões e conceitos de comunicação interna, nos volumes de números cinco, seis e sete, com data de publicação a partir de 2011, na coleção organizada pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), intitulada “Comunicação Interna: a força das empresas”. Foi feito um levantamento também na publicação “Cadernos de comunicação estratégica” lançada pela Aberje em 2013 (NASSAR, 2013).

Foram feitas entrevistas semiestruturadas com professores e profissionais da área de Comunicação Organizacional e de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos, com o objetivo de conhecer a visão de profissionais renomados sobre as interfaces e as principais dificuldades e oportunidades de integração entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas na comunicação com os públicos internos. As entrevistas foram feitas de forma presencial ou por meio do *skype*, um software via internet, ficando sempre a decisão pelo formato a critério do entrevistado.

No processo de definição da amostra procurou-se uma representatividade dos sujeitos sem se preocupar com a quantificação. Decidiu-se de forma intencional e não aleatória sobre como seria a identificação dos entrevistados. Observou-se a relação com o tema, a facilidade de acesso para as entrevistas, a disponibilidade e o interesse em participar. Dessa forma, foi feito um levantamento nos cursos de mestrado e doutorado em Comunicação e em Administração de universidades brasileiras, para identificação de professores que atuassem diretamente com os temas: Comunicação Organizacional e Gestão de Pessoas.

Para os (as) professores (as) de Comunicação foram priorizados aqueles (as) com publicações sobre a comunicação interna e que fizeram parte do estudo bibliográfico desta pesquisa. No caso dos (as) professores (as) de Administração, além de uma consulta aos portais dos cursos de mestrado e doutorado, observou-se também a bibliografia consultada e indicações de outros (as) professores (as) ⁶.

É importante esclarecer que para a realização das entrevistas obteve-se a aprovação do Comitê de Ética da Universidade Metodista de São Paulo, sob o parecer de número 371.992, com data de 22 de agosto de 2013.

Comunicação Organizacional e Gestão de Pessoas: transformações teóricas e reflexões - do funcionalismo à complexidade

As bases teóricas e históricas dos Estudos Organizacionais e da Comunicação mostraram a forte tendência instrumental e linear da Gestão e da Comunicação. Havia a predominância do controle, da quantidade, da fragmentação e da mecanização no ambiente e nas relações de trabalho. A visão do *homo economicus* pautava a gestão, e ela foi fundada em culturas de vigilância, de controle e de punição. (BASTOS, 2011; MORGAN, 1996.).

A comunicação era considerada uma ferramenta, utilizada para aumentar a eficiência na tarefa e para informar sobre normas e procedimentos (NASSAR, 2012a). Relações de poder eram estabelecidas pela constituição de hierarquias e comunicadas por organogramas e ordens de serviço (BALDISSERA, 2000, PIZA, 2011).

Os sujeitos eram partes das máquinas e não eram estimulados a conhecer as verdadeiras razões e os reflexos do seu trabalho. Ao trabalhador não era dado o direito de se expressar, de participar ou de interferir no funcionamento da organização (MACARENCO, 2006).

No entanto, as transformações ocorridas no ambiente externo provocaram mudanças também no ambiente interno das organizações. Havia necessidade de superar

⁶ Da área de Comunicação foram entrevistados os professores Fábio França (UMESP); Ivone de Oliveira (PUC/MG); João José Curvello (PUC/DF); Margarida Kunsch (USP); Marlene Marchiori (UEL) e Rudimar Baldissera (UFRS). Da área de Gestão de Pessoas, os professores Alan Claudius (UFMG); Claudio Paixão (UFMG); Luiz Alves (UMESP); Moisés Silveira (UMESP) e Simone Nunes (PUC/MG).

a visão linear-cartesiana para outra mais sistêmica e aberta. Assim, o início do século XXI indica importantes transformações nos estudos organizacionais. O trabalhador passa a ser visto de forma mais abrangente e sua motivação e suas necessidades começam a pautar as novas teorias da organização (CARDOSO, 2006). Novos conhecimentos das ciências humanas são incluídos e reforçam a importância da interdisciplinaridade para o desenvolvimento das organizações e das pessoas. (AKTOUF, 1996; CAVALCANTE, 2007).

Na Comunicação, é forte a necessidade de transpor a visão funcionalista, em que há um emissor que controla a emissão da mensagem para um receptor passivo, que aguarda e só participa quando lhe é permitido. (KUNSCH, 2009; OLIVEIRA e PAULA, 2009). Cavalcante (2007) também fala da necessidade de ir além do instrumental e do prescritivo, tanto na Administração como na Comunicação.

Há reflexões de que por trás de todas estas transformações ocorridas nos modelos de gestão e na compreensão dos sujeitos dentro do ambiente interno das organizações, ainda estão fortemente presentes a intenção do controle, a busca pelo poder e o esforço para o fortalecimento do capital (PERUZZO 2009). No entanto, há que se considerar a força de influências decisivas, permanentes e mutantes, trazidas pela pós-modernidade, nos processos das organizações. A “vigência do regime democrático” exigiu das organizações uma nova postura e outra amplitude na comunicação com os seus diversos públicos (BUENO, 2009c, p.7). Em uma sociedade globalizada, fluida e líquida, será preciso buscar proporção entre a perspectiva técnico-gerencial e outra que considera as questões socioculturais, éticas e humanas.

Muitas vezes, a cultura organizacional está fundada na linearidade e na lógica binária. Mas é urgente superar o hábito de simplificar os processos, adotando a lógica dualista, maniqueísta e fragmentária (MARIOTTI, 2007). Por isso a necessidade da visão transdisciplinar, do conhecimento e da compreensão das culturas presentes na organização, e da incorporação do diálogo e da participação nos processos organizacionais. Sobre esta questão, os professores entrevistados mencionaram que, nas organizações, procura-se planejar de forma ampliada, às vezes aceitando-se a

complexidade. No entanto, no momento da prática, atua-se de forma linear, simplista e redutora.⁷

Compreende-se que o Pensamento Complexo deverá ser a base teórica para novos estudos organizacionais, para a Comunicação e para a Gestão de Pessoas. Será necessário investir na visão transdisciplinar, para que as interfaces e imbricações entre as áreas e os campos de estudo se destaquem e possam desenvolver-se de forma equivalente. E envidar esforços para levar o Pensamento Complexo também para as práticas (BALDISSERA, 2008; BUENO, 2013; SCROFERNEKER, 2008).

Considera-se, portanto, que o desafio de construir bases teóricas para a Comunicação Organizacional ainda precisa ser conquistado, apesar dos avanços já considerados. Há que se reconhecer, sem dúvida, a importância da transmissão da informação, mas é preciso ressaltar o compartilhamento, a mobilização, o diálogo, a construção e a disputa de sentidos⁸ e a participação dos diferentes públicos nos processos organizacionais.

Para Morin (1990), as organizações são sistemas complexos que precisam conviver diariamente com a ordem e com a desordem. Os sujeitos que interagem com as organizações também estão envolvidos nessas complexidades. “[...] não é simplesmente a sociedade que é complexa, mas cada átomo do mundo humano” (MORIN, 1990, p. 84).

O Pensamento Complexo tem origens no termo *complexus*, que significa “o que tece em conjunto” e, por isso, baseia-se no compartilhamento, no fazer coletivo e na solidariedade (MORIN, 1990). A visão de que a solidariedade é necessária para lidar com a complexidade nas organizações poderá atribuir à Comunicação e à Gestão de Pessoas um papel estratégico e ambas poderão atuar de forma democrática, prevalecendo a negociação de interesses, a prática do compartilhamento e principalmente a adoção do diálogo na condução dos inúmeros processos organizacionais.

⁷ Os professores João Curvello e Rudimar Baldissera abordaram o assunto em entrevista realizada para esta pesquisa.

⁸ O professor Rudimar Baldissera relacionou a comunicação interna com a construção e a disputa de sentidos, durante entrevista concedida para esta dissertação, em 04 de setembro de 2013, via skype.

Dessa forma, a comunicação interna nas organizações deverá assumir a perspectiva relacional e dialógica. Deverá colaborar também com o aumento da compreensão dos sujeitos dentro delas, atuando além das práticas, superando o instrumental e tornando-se estratégica.⁹

Comunicação interna e recursos humanos - algumas experiências de organizações no Brasil

Nas experiências apresentadas, por meio das publicações da Aberje, foi possível constatar que ainda em algumas empresas a comunicação interna está sob a coordenação da área de Recursos Humanos. Considera-se importante conhecer a realidade das organizações quanto à coordenação da comunicação interna; no entanto, acredita-se ser fundamental ultrapassar estas perspectivas. Seria importante ir além da coordenação e buscar experiências e reflexões que poderão melhorar a compreensão sobre a integração das duas áreas nos processos da comunicação interna.

Percebeu-se também que algumas organizações ainda denominam a comunicação interna como endomarketing e conceituam os públicos internos e as áreas parceiras como clientes. Este ponto, já discutido pela literatura e citado principalmente pelos professores da Comunicação, traz prejuízos especialmente para a conquista de uma visão mais ampla da comunicação interna, que deverá ir além do ferramental e do informacional, entre outras questões.

Foi possível perceber que as ações de integração entre Comunicação e Recursos Humanos, que receberam maior destaque dos profissionais nas publicações da Aberje, foram as de capacitação de lideranças, principalmente aquelas usando a comunicação face a face. Estas observações também foram feitas pelos professores entrevistados, que destacaram a importância de as duas áreas se unirem para aumentar a capacidade comunicativa das lideranças.

Constatou-se que no volume cinco da coleção pesquisada não houve *case* algum que se referisse de forma clara e direta à participação da área de Recursos

⁹ Compreensões compartilhadas pela professora Marlene Marchiori em entrevista para esta pesquisa, em 29 de agosto de 2013, via skype.

Humanos nas ações de comunicação interna. Pelo fato de o tema ter sido abordado nos dois volumes seguintes, compreende-se que isso talvez possa representar um aumento nas discussões sobre o tópico.

A comunicação interna na atualidade: a visão de autores e de especialistas da Comunicação e da Administração

Nas entrevistas realizadas constatou-se que os professores da Comunicação foram unânimes em considerar a necessidade de superar o modelo funcionalista, utilitarista e unidirecional. Para eles, a comunicação interna está muito além dos jornais, dos eventos e das campanhas internas. Já entre os especialistas da área de Administração, alguns ainda consideram a comunicação interna uma ferramenta de divulgação e de transmissão de informação. Consideram, também, a Comunicação uma porta voz da direção da empresa, e que operacionaliza as decisões da diretoria ou presidência.

Importante destacar ainda a discussão sobre a diferenciação entre comunicação interna e externa. Este tema esteve presente nas entrevistas e na literatura, e é justificável, tendo em vista o atual contexto vivido pelas organizações. O advento da internet e o avanço das mídias sociais no ambiente de trabalho transformaram as fronteiras entre o interno e o externo. Um exemplo é a constatação de que os públicos internos recebem informações sobre a organização não só pelos veículos oficiais. E em se tratando das mídias digitais, estas informações chegarão até os públicos em uma velocidade muito maior, inclusive sobre fatos negativos.

Outro desafio é que nos tempos atuais o limite entre o empregado e a pessoa está cada vez menor. Ou seja, há também uma transformação no que é pessoal e profissional. Estas questões também foram abordadas nas entrevistas. O empregado é um novo sujeito que não quer se limitar apenas às suas tarefas e aos comandos. Há também uma busca para o atendimento de necessidades internas.

Mais um desafio que precisa ser destacado trata-se da transdisciplinaridade. Todos os entrevistados consideraram que agindo de forma transdisciplinar obtém-se melhores resultados nos processos organizacionais. No entanto, alguns apontaram

dificuldades para tornar esta questão uma realidade. É importante notar também que o conceito do que seja transdisciplinaridade varia entre os entrevistados e na literatura. Nesse aspecto, o caminho será conquistar a interdisciplinaridade, para só depois alcançar a transdisciplinaridade.

A importância da comunicação informal também foi destaque nas entrevistas e na literatura. Ela traz benefícios para os empregados e para as organizações, como, por exemplo, a agilidade na solução de problemas específicos, já que os envolvidos procurarão informações para solução destes problemas diretamente com as fontes, evitando desperdício de tempo. É preciso que as organizações desenvolvam canais de “escuta” para que os temas veiculados na comunicação informal cheguem até a alta hierarquia (BALDISSERA, 2000).

Foi também destaque a comunicação face a face. É ela que em muitas situações apresenta-se como a preferida pelos empregados (FORT et al., 2009).

Nas discussões sobre a comunicação estratégica, compreende-se que ela só será estratégica se for integrada às políticas, aos objetivos e às estratégias da organização (SILVEIRA, 2011).

Para Ramos (2012), a comunicação interna estratégica é aquela que admite a existência da comunicação informal, considera a ocorrência de conflitos e busca conhecer os diferentes perfis dos públicos internos, desenvolvendo ações e canais específicos para cada um. A comunicação interna pode ser considerada estratégica na construção de espaços participativos para integrar os empregados, evoluindo do patamar administrativo ou gerencial para a construção de relacionamentos (CORRÊA, 2008).

A adoção do Pensamento Complexo como base teórica para a comunicação e para a gestão de pessoas dependerá de uma cultura do diálogo e do compartilhamento. Para que haja diálogo é preciso que, principalmente envolvendo os gestores, a organização invista no desenvolvimento de habilidades para uma liderança compartilhada, que exige a capacidade de ouvir, refletir e evitar o constante pré-julgamento, requisitos que se contrapõem à busca da tangibilidade em curto prazo (FREITAS, 2009b).

Para praticar o diálogo é preciso que as organizações invistam em novas políticas de comunicação e de gestão de pessoas e que os líderes precisam internalizar o conceito de liderança compartilhada (FREITAS, 2009b).

Para compartilhar é necessário dialogar, saber ouvir, refletir, evitar o constante pré-julgamento, requisitos que se contrapõem à busca da tangibilidade em curto prazo. Nessa nova visão não basta que a organização se preocupe apenas com sua responsabilidade social (FREITAS, 2009b, p. 152).

Para Silveira (2011), a implantação de um modelo de gestão participativa só será possível se houver sinergia entre os departamentos de Recursos Humanos e de Comunicação Organizacional com uma interação entre as políticas das duas áreas (SILVEIRA, 2011, p. 56-57).

A comunicação interna será eficaz se houver um trabalho de equipe entre as áreas de Comunicação e de Recursos Humanos, envolvendo também as diretorias e todos os empregados, e se houver um planejamento adequado e consistente (KUNSCH, 2003).

Considerações finais:

Espera-se que as informações trazidas possam contribuir de alguma forma com a comunicação interna nas organizações, especialmente para uma maior valorização das pessoas e humanização das relações. Espera-se também que novos estudos sobre o tema sejam desenvolvidos, principalmente considerando a importância do diálogo e da participação dos públicos internos nos processos comunicacionais. Que possam contribuir para a conquista de uma relação mais estreita e harmônica entre a Comunicação e a Gestão de Pessoas visando o desenvolvimento dos públicos internos e da organização.

Deverá haver esforços para o desenvolvimento dos sujeitos de maneira ampliada, ou seja, não bastará o desenvolvimento técnico. É preciso investir no desenvolvimento coletivo e individual, de forma igualitária, caso contrário, não haverá aprendizado ou desenvolvimento.

Será importante investir em educação (dialógica e transformadora) para a participação e para o diálogo no ambiente de trabalho, lembrando que o diálogo só será

verdadeiro se for superada a cultura dos julgamentos ou das pressuposições. Será preciso dar voz e ouvidos a todos os públicos internos, sem distinções.

Compreende-se que, se a área de Gestão de Pessoas incluir a Comunicação nos processos voltados para os públicos internos somente para divulgar as suas ações, ou seja, para atuar como uma ferramenta, e deixá-la fora das ações de planejamento e diagnóstico, por exemplo, a parceria entre as duas áreas não será eficiente e a Comunicação deixará de contribuir da maneira que poderia. Do mesmo modo, se a área de Comunicação considerar a área de Gestão de Pessoas somente como fonte de pautas para os veículos internos, esta postura também será um impeditivo para um trabalho integrado e estratégico. E, conforme citado nas entrevistas, a Comunicação precisa se enxergar nos processos junto com a Gestão de Pessoas. Acredita-se que a Gestão de Pessoas também poderá visualizar a sua participação nos processos da Comunicação. As áreas poderão enxergar-se nos diversos processos, a partir do momento em que a visão de suas próprias atribuições seja ampliada.

Outro fator que demonstra possibilidade de integração são alguns pontos comuns entre as áreas: elas estão diretamente ligadas à cultura organizacional; têm a função de compor e informar os valores, a visão e a missão da organização; atuam conforme os modelos de gestão adotados nas organizações; buscam uma atuação mais estratégica dentro das organizações e devem ser consideradas como responsabilidade de todos.

Será preciso, sobretudo, adotar o pensamento complexo e superar a fragmentação e departamentalização do trabalho. Será importante também reduzir a competição interna, que faz com que as áreas não se integrem para não dividirem resultados, recursos, prêmios e reconhecimentos. Alguns professores entrevistados reforçaram esta dificuldade. Muitas vezes, há uma disputa entre a área de Comunicação e a de Gestão de Pessoas, ou Recursos Humanos, para assumir a responsabilidade pela ideia ou ação de sucesso.

Importante reforçar o depoimento de professores entrevistados afirmando que, infelizmente, muitas vezes, as equipes de Comunicação ou de Gestão de Pessoas estão muito mais preocupadas e empenhadas em cumprir suas tarefas ou ações específicas, e com isso conquistar a manutenção de cargos, comissões e aplausos, do

que garantir que a organização cumpra sua missão e seus objetivos. Neste aspecto, compreende-se a importância de promover, nas organizações, o desenvolvimento da pessoa (e não do empregado ou do receptor) de forma ampla e humanizada e não apenas técnica e profissional.

Será necessário desenvolver maior capacidade de identificar, compreender e interligar ações e atores nos processos organizacionais. Esse recurso, se contínuo, poderá ajudar a superar a cultura da separação, da fragmentação, dos organogramas e, quem sabe até, reduzir a competição interna e promover maior integração.

Referências bibliográficas

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000. 114p.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: SOARES, Ivone de Lourdes; NOGUEIRA, Ana Thereza (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.

BASTOS, Edu Álvaro Manso. O que fazemos quando fazemos psicologia do trabalho. In: CHIUZI, Rafael Marcus (Org.). **Recursos humanos ou gestão de pessoas?: reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2011. p. 41-64.

BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz. Abordagem da Controladoria em trabalhos publicados no ENANPAD e no congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2001 a 2006. **Revista de Contabilidades e Finanças**, São Paulo, v. 18, n. 45, p. 22-37, 2007.

BUENO, Wilson da Costa. Articulação da teoria e prática na pesquisa em comunicação organizacional: o Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Umesp. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009a.p. 249-261.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009c.

BUENO, Wilson da Costa. Assessoria de imprensa e complexidade: superando os equívocos da teoria e da prática tradicionais. In: **ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS**, 22, 2013, Salvador.

Anais. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2013. Disponível em:

<http://compos.org.br/data/biblioteca_2038.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2014.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, nov./dez. 2006. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2013.

CASTRO, Mônica Aparecida de. Comunicação dialógica para participação na gestão estratégica. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Comunicação empresarial: tendências e perspectivas**. São Paulo: All Print, 2012. p. 159-167.

CAVALCANTE, Ricardo Caribé. **Os estudos organizacionais e a sua contribuição para a comunicação de organizações**. 2007. Disponível em:

<http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_cavalcante.pdf>. Acesso em: 18 set. 2013.

CLEMEM, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CLEMENTE, Fabiane Aparecida Santos. **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: alguns conceitos básicos**. 2007

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316>>. Acesso em: 20 set. 2013.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Gestão da comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 105.

CORRÊA, Vera Elisabeth Damasceno. **Comunicação interna na gestão do relacionamento com os funcionários**. 2008. Disponível em:

<http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt2_damasceno.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.

CURVELLO, João José Azevedo. Relações públicas e comunicação organizacional no Núcleo de Pesquisa da Intercom. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 305-318.

FORT, Mônica Cristine et al. Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações. In: ESTRELA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (Org.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 85-108.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009b. p. 139-153.

HUE, Jean François. A alma dos resultados. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2006. v. 3, p. 35-42

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed.rev. atual. ampl. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação, v.69).

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Org.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007. p. 165-180.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: _____. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.p. 107-123.

LEMOS, Else. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.p.151-164.

MACARENCO, Isabel. **Gestão com pessoas - gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos**. 2006. 233 p. Tese (Doutorado)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, Rachel. **Mapa da comunicação brasileira**. Brasília, DF:FSB Comunicações, 2011.100 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Dulce Matos. Paris: ESF Editora, 1990.

NASSAR, Paulo (Org.). **Cadernos de comunicação estratégica**. São Paulo: ABERJE, 2013.v. 2.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2012a.v.6, v.7.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Suzel (Coord.). **Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005 e 2007**. São Paulo: ABERJE, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (Org.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Da aparência à essência das relações públicas: abordagem na perspectiva da teoria crítica e do modo de produção capitalista. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 157-183.

PIZA, Suze de Oliveira. Trabalho e subjetividade: a formação do sujeito no espaço de trabalho a partir da filosofia de Michel Foucault. In: CHIUZI, Rafael Marcus (Org.). **Recursos humanos ou gestão de pessoas?: reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2011. p. 31-39.

RAMOS, Juliana Aparecida. **Comunicação interna dialógica: uma perspectiva estratégica**. 2012. 342 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SCHULER, Maria. Comunicação e transdisciplinaridade na era da complexidade. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 183-202.

SILVEIRA, Moisés Lemes. Políticas de comunicação interna com foco na administração de recursos humanos nas organizações. In: BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: planejamento e gestão**. São Paulo: All Print, 2011. p. 55-67.