

INTEGRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM DESAFIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

MICHELLE MARIA DE PONTES PESSOA
COMIDIA – LINHA DE PESQUISA ESTUDOS
DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL (ECO) - UFRN

RESUMO: Estuda a integração da comunicação organizacional no contexto atual. É utilizada como um diferencial da comunicação interna nas organizações. Analisa as ações, as quais devem ser definidas e planejadas, integrando as pessoas e os setores. Utiliza mensagens de forma integrada, evitando assim falhas na comunicação. A integração da comunicação auxilia a comunicação interna a atingir com maior efetividade seu público, gerando produtividade, rendimento e lucro para a organização. Contribui ainda para ser diferencial perante o mercado. Enfatiza a comunicação organizacional como peça chave em qualquer corporação, dinamizando seus feitos e estabelecendo conceitos. Destaca que investimento em comunicação é necessário e as organizações precisam atentar para conquistar e permanecer no mercado. Finaliza recomendando uma pesquisa nas organizações para verificar se ocorre integração da comunicação e quais métodos são utilizados na sua concepção e desenvolvimento. Enfoca ainda que deva ser verificada a comunicação interna, analisando seu alcance, objetivos e se tem eficácia. O método usado para realização deste projeto foi o estudo analítico, através de uma pesquisa bibliográfica de livros, arquivos, coletâneas e sites.

Palavras-chave: Comunicação interna. Organização. Integração. Planejamento.

Em uma organização, o contexto comunicacional diz muito sobre a mesma. Nos dias de hoje, não adianta somente produzir comunicação. Uma organização terá mais eficácia se integrá-la e utilizá-la de acordo com seus objetivos e necessidades. Para isso é essencial conhecer o público que se quer atingir para ter um maior retorno. Ao integrar as mensagens, há a diminuição dos ruídos, maior interação e eficiência no que se quer transmitir.

É através da comunicação que a imagem de uma organização se constrói e consolida. A comunicação organizacional responde pela boa imagem perante o público e os colaboradores. E essa imagem deve ser trabalhada diariamente, já que não apenas é necessário para o crescimento, mas também para sua sobrevivência. O cliente está mais exigente e o mercado mais competitivo.

A comunicação contribui ainda na criação e manutenção de atributos, valores, sentimentos e percepções, direcionando para a imagem da marca e proporcionando uma fidelização do público. Goldhaber (apud KUNSCH, 1997, p. 68) conceitua comunicação organizacional:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Com o surgimento da internet, ocorreu a possibilidade de inserção da marca na *web*, aproximando as pessoas e criando um canal de comunicação. As novas mídias possibilitaram o aumento da interação, já que é possível ter contato, obtendo respostas rápidas entre clientes e fornecedores. E com a comunicação mais ágil, também é possível desenvolver outras ferramentas de comunicação. A presença de novas tecnologias trouxe à tona as relações sociais e o imediatismo. Com a comunicação organizacional não foi diferente: observou-se a necessidade de compartilhamento de informações, o que poderia influenciar até mesmo as decisões mais estratégicas.

Muitos autores defendem a consolidação da comunicação organizacional, pois a integração da comunicação já é uma realidade. As empresas estão utilizando a integração como diferencial e perceberam que é necessário investir em comunicação, sendo uma ferramenta eficaz para os negócios. Com isso estão se estruturando e passando a dialogar com seu público de interesse.

Para ter maior eficácia, a comunicação organizacional precisa ser planejada e direcionada. Isso vai permitir uma análise e avaliação dos pontos fortes e fracos, buscando oportunidades e prevenindo ameaças. Para Kunsch,

As ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas e precisam ser guiadas por uma filosofia e política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade (KUNSCH, 2009, p. 115).

Rego (1986, p. 17) destaca igualmente que “a comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração”.

A comunicação interna vai fazer o elo entre a organização e os colaboradores, sendo a integração da comunicação essencial para unificar ações e ser eficiente. A integração contribui também para mapear os problemas existentes, atividades desenvolvidas, capacitar pessoal e estimular trabalho em equipe. A comunicação interna é um fator estratégico para as organizações, pois humaniza as relações de trabalho e incide sobre o resultado dos negócios. Segundo Rhodia (1985, apud KUNSCH, 2003, p. 154),

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

A comunicação interna é decorrente da cultura da organização e funciona como elemento de consolidação dos valores próprios dessa cultura. Exerce ainda papel importante na formação do clima organizacional e deve ser construída coletivamente. Deve também ter metas e objetivos capazes de influenciar na produtividade da empresa, gerando consentimentos e produzindo aceitação. As interações, processos de troca, relacionamentos, circulação de informações e conhecimentos são definidos e realizados através da comunicação interna. De acordo com Rego (2004), a missão da comunicação interna é:

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de sua linha de produtos (REGO, 2004, p.54).

A integração da comunicação gera interação entre colaboradores, mensagens integradas (evitando falhas na comunicação) e fortalece a comunicação interna, embora ela não seja a única a colher os frutos. Repercute também na imagem e credibilidade da organização, além de reduzir crises internas. Segundo Wels (2005 apud SCROFERNEKER, 2009, p. 208) analisa em sua obra “por meio da comunicação interna, é possível estimular o diálogo, a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, a manifestação de idéias e o sentimento de participação”.

Ao dinamizar as informações - agregando valores - há a interação com os colaboradores, através de implantação de serviços funcionais que busquem motivar o pessoal/profissional. Tudo isso busca melhorar o relacionamento entre a organização e funcionário¹. Este faz parte da organização e deve ser tratado como seu cliente número um, tendo envolvimento com as ações e podendo opinar sobre seu trabalho.

Através da dinamização das atividades e motivação de pessoal, a organização ganha mais que um colaborador, um aliado em suas metas e objetivos, já que este deve saber o que acontece na instituição, sendo valorizado pela sua produção e motivado a contribuir cada vez mais.

Tanto a comunicação interna quanto a comunicação externa são essenciais no âmbito da empresa. É importante para o empresário tanto a opinião dos seus funcionários sobre o que produzem, quanto a opinião do mundo exterior, influenciado pelos mais diversos fatores (BAHIA, 1995, p. 16).

Em uma organização também podemos encontrar os fluxos comunicacionais, as mensagens criadas no âmbito da empresa e que percorrem um caminho que sai do emissor até chegar ao receptor, na direção horizontal ou vertical. Na direção vertical, os fluxos podem ser descendentes (as mensagens que saem dos níveis hierárquicos mais altos para os níveis mais baixos), ou ascendentes – as

¹ Alguns autores utilizam a nomenclatura colaboradores.

mensagens em geral saem dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores. Já na direção horizontal é possível encontrar o fluxo lateral, no qual todos os tipos de mensagens circulam entre o mesmo nível hierárquico.

Nas organizações funcionam ainda duas redes de comunicação, a formal, a qual transmite informações oficiais utilizando os canais formais e a informal, pela qual circulam as mais diversas informações, emergindo das relações sociais das pessoas, tendo ou não interesse da organização, como exemplo a rádio Peão.

A comunicação informal está sendo cada dia mais valorizada nas organizações, pois diante da correria do dia-a-dia, um telefonema ou e-mail acabam tendo a mesma importância (e aceitação) que um documento formal, como memorandos, circulares, cartas, etc. Com essa comunicação, pode-se notar ainda as reações das pessoas aos processos de mudanças estabelecidos nas organizações, tendo “uma visão mais verdadeira” do clima organizacional.

Estabelecida a comunicação, a organização enfoca no diálogo com o público interno e no dos públicos internos entre si. Dessa forma, adota uma relação de parceria com seus colaboradores, vertente essencial para planos estratégicos. A organização deve ainda ter total interação entre seus empregados, já que eles são o público número um de qualquer organização. É necessário então que a comunicação interna esteja sendo utilizada como estratégia na política e objetivos de uma instituição.

Ações eficazes de marketing dirigidas ao público interno, têm o poder de comprometer os funcionários com a marca, os tornando leais com a estratégia da empresa, fiéis com seus valores e satisfeitos com o trabalho que desempenham. Reconhecer o funcionário como sendo o primeiro cliente da organização, desperta nele o sentimento de ser parte fundamental na realização dos objetivos da empresa, aumentando sua valorização pessoal e profissional. Somente clientes internos satisfeitos e comprometidos com o sucesso da empresa são capazes de satisfazer e envolver clientes externos (CHAMONE, 2009, p. 01).

E por que integrar a comunicação? Para ter um melhor resultado, já que ao aproximar os conteúdos dos diversos setores dentro de uma organização, possibilita de acordo com Kunsch (2003, p. 150), “ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia”. A autora defende a convergência de diversas áreas, união de setores como jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda, entre outros, possibilitando uma atuação sinérgica. E através dessa atuação se busca a máxima eficiência, tendo maior retorno e rentabilidade.

Kunsch (1997) define um conceito para comunicação integrada:

Entendemos por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, e da comunicação administrativa, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve ser um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará

na eficácia da comunicação nas organizações (KUNSCH, 1997, p. 115).

Como a autora especifica, a união da comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional e comunicação administrativa formam o mix, composto da comunicação organizacional. É através dessas modalidades que uma organização se relaciona com os diversos públicos. Todas as modalidades comunicacionais devem juntar-se e trabalhar harmoniosamente, uma atuação conjugada de todos os profissionais da área de comunicação em benefício do cliente. A soma de todas as atividades possibilitará na eficácia da comunicação nas organizações.

Com relação às modalidades, algumas possuem especificidades. A comunicação institucional abrange as áreas de relações públicas, marketing social, marketing cultural, jornalismo, assessoria de imprensa, identidade corporativa e propaganda institucional. Já a comunicação mercadológica envolve o marketing, a propaganda, a promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal. E a comunicação administrativa compreende os fluxos, a rede formal e informal e os veículos de uma organização.

A comunicação institucional é definida por Kunsch (2003, p. 164) como a “responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”.

Já a comunicação mercadológica, segundo Kunsch (2003, p. 162), do mesmo modo “é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa”. Devido a esse caráter comercial, a autora alega que o marketing é que deve coordená-la e administrá-la.

A comunicação interna é relativa sobre a interação entre colaboradores e organização, utilizando medidas e ações voltadas ao público interno como murais, intranet, blogs, rádio peão, boletins, etc, ou seja, uma troca de informações e experiências através do estímulo. Kunsch (2003, p.159), ressalta em seus estudos que “o público interno é um público multiplicador. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas”.

A comunicação administrativa é definida por Kunsch (2003, p. 152) como “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional por meio de uma confluência de fluxos e redes”. Ou seja, é a comunicação relacionada às funções administrativas que ocorrem dentro da organização através do fluxo de informação para que os processos administrativos sejam eficientes.

A convergência dessas modalidades comunicacionais, só tende a contribuir para a redução dos conflitos internos e possibilitar que as habilidades e conhecimentos específicos ajudem a agregar e complementar ações de comunicação. Apesar das diferenças e especificidades entre os setores, deve haver harmonia na comunicação com atuação conjunta entre eles.

Segundo Jaurês Palma (1983, apud KUNSCH, 2003, p. 151-152),

Quando tratamos da comunicação planejada na empresa ou qualquer instituição, queremos ir além da independência linear, cronológica, que se possa admitir entre relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. Queremos crer nas múltiplas possibilidades e necessidades de interposição, de fusão e de reescalamentos circunstanciais, na aplicação das funções das três atividades.

De acordo com Kunsch (2003, p.180), os programas comunicacionais precisam adotar “uma linguagem comum entre todos os setores e um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitar sobreposição de tarefas”. Com a integração do sistema, ocorrerá atuação conjunta visando atender aos objetivos gerais e específicos de cada área, contribuindo ainda com a construção da identidade corporativa atuante e sintonizada com as exigências do mercado. Tudo isso acarretará em coordenação e sinergia dos esforços humanos e organizacionais.

A comunicação integrada coordena as mensagens para um impacto máximo, obtido através da sinergia. Aliás, a comunicação integrada só será eficiente se criar sinergia entre as mensagens. E a sinergia envolve fatores como conceito, audiência, abrangência do veículo, repetição e coordenação.

Kunsch (2003) analisa ainda que a integração da comunicação seja um fator estratégico para uma organização, orientando os caminhos para cumprimento da missão e visão de uma empresa, bem como os objetivos, metas e valores.

O conteúdo das mensagens - mesmo utilizando diferentes canais - precisa ser integrado e as ações comunicativas devem ser planejadas. As formas de comunicação devem ser as mais diversas, aplicadas de maneira integrada, resultando em um maior impacto sobre o público alvo. As atividades de comunicação também devem ser integradas visando fortalecer e manter a imagem corporativa perante seus públicos. Para Kunsch (2003, p. 181), é possível observar que “a comunicação integrada é uma exigência do novo consumidor, que procura na comunicação a racionalidade, um maior volume de informações, o máximo de qualidade de produtos e serviços”.

A propaganda, o merchandising, a promoção de vendas, o marketing direto, o marketing interativo, as relações públicas, assessoria de imprensa entre outros são ferramentas de comunicação que devem ser unidas para contribuir com a comunicação integrada. As áreas de comunicação têm que estar “conectadas” falando a mesma língua dentro de uma organização. Segundo Romildo Fernandes (1983, apud KUNSCH, 2003, p. 182),

O trabalho integrado de profissionais especializados nos diferentes campos da comunicação, em favor de um mesmo cliente, apresenta já à primeira vista uma vantagem notável: coerência maior na linguagem adotada por esse cliente, nos diversos programas de comunicação usados pela sua empresa para atingir adequadamente o intrincado universo de públicos que compõem seu campo de atuação.

Pereira (2011) avalia que a integração dos conteúdos deve ser feita por uma equipe multidisciplinar de comunicação, e o planejamento vai trazer inúmeros

benefícios para as organizações, já que será feito conjuntamente. Conforme explica a autora, as organizações vão conquistar então,

Liderança nos negócios, conquista da confiança de seu público-alvo, aumento de mercado e posicionamento da marca. Além de ser uma forma de reduzir gastos desnecessários com ações ineficientes que não refletem em nenhum resultado positivo (PEREIRA, 2011, p. 40).

As organizações precisam entender o comportamento e a cultura organizacional, aumentando a força competitiva da organização. Vieira (2004, p. 26) assegura que “a comunicação facilitará a compreensão dos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos, assim como a socialização do conhecimento, compartilhando com todos as metas da organização”.

Todas as empresas precisam aprender a administrar a comunicação que produzem. E é fato que essa comunicação existe. Como moldá-la às demandas e necessidades é o desafio. Diante de um mundo globalizado é cada vez mais constante e necessário fidelizar o público, cabendo em grande parte à comunicação as estratégias para conquistar e manter o consumidor. A comunicação organizacional é mais que uma mera publicidade, ela se torna o canal entre a marca e a quem ela se destina.

De nada adianta apenas estudar os teóricos se não colocá-los na prática. O estudo aponta a necessidade de uma pesquisa de campo em uma organização para verificar como se comporta em relação à comunicação integrada. Se há uma preocupação prévia com o assunto e em caso afirmativo, como é trabalhado diante dos colaboradores.

Como desdobramento é indicado ainda que a pesquisa verifique o funcionamento da comunicação interna, se atinge toda a organização, canais utilizados e como o público interno reage diante disso. Se há interação, aumento da produtividade e retorno para a organização.

Ao avaliar a comunicação interna, deve também medir como funciona as redes, fluxos e canais de comunicação e como estes são avaliados pelo público interno. E no que este público contribui para a dinamização dessa comunicação.

O próprio público interno deve passar por avaliações, utilizando para isso questionários, e relatando o que este acha da comunicação interna, se as informações em sua instituição são integradas.

O estudo ampliou a compreensão sobre a integração da comunicação, já que diante do material pesquisado foi possível perceber que está aumentando a quantidade de pessoas interessadas no assunto, como também as próprias organizações.

Muitos autores apontam que ainda há organizações que não estão preparadas para trabalhar com a integração. E que tudo caminha para que as organizações adotem essa estratégia, porque conseguem diferenciar-se de outras e despontar no mercado. Para isso, é necessário que a “mentalidade” da organização mude, passando a conhecer o assunto e não tendo medo de arriscar-se diante da concorrência.

Há muitos estudos que apontam que investir em comunicação é a diferença capaz de fazer um negócio dar certo. Traçar a melhor maneira de inserir comunicação no mercado é obrigação da organização para atrair público e ter rendimento. E diante de um mundo globalizado é impossível não gerar comunicação.

Instantaneamente qualquer pessoa pode se comunicar com outra e emitir opinião acerca de produtos ou marcas. Essa interação pode contribuir para as organizações, desde que saibam como usá-las.

É sugerido ainda que a pesquisa também deva analisar os principais gestores e responsáveis pelos setores estratégicos de uma organização, aplicando questionários e avaliando a comunicação e sua integração em cada área.

É fato que a comunicação organizacional existe. Lapidá-la e transformá-la em benefício real é o desafio. Este estudo serve ainda de modelo de divulgação para mostrar às organizações a importância da estruturação da comunicação integrada e como ela pode agregar valores ao público.

Os estudos que tratam da comunicação organizacional não são recentes e desde o início apresentavam que a área seria uma oportunidade para investimento nas organizações. Na atualidade pensa-se mais sobre o assunto, um fator a mais diante da concorrência.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. “**Comunicação e Crise: e a Lama Escorrendo Por Debaixo do Tapete**”. [Ca 2010]. Disponível em: http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_crise/artigo2.php. Acessado em 10 de março de 2011.

_____, in: **Jornalismo e Relações Públicas: Ação e Reação**. LOPES, Boanerges. ; VIEIRA, Roberto Fonseca. (orgs). Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

CHAMONE, Fernanda Isabella Batista. “**Cliente Interno: Atendendo Para Conquistar Comprometimento**”. 16 de maio de 2009. Disponível em: http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/683. Acessado em 09 de março de 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997, v.56.

_____. (org). **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. Ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003.

_____ (org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

_____ (org). **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos**. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: Fator Humano Como Diferencial Competitivo. In: NASSAR, Paulo (org). **Comunicação Interna: A Força das Empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. Volume 2.

NASSAR, Paulo (org). **Comunicação Interna: A Força das Empresas**. Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

_____. **Comunicação Interna: A Força das Empresas**. Volume 3. São Paulo: ABERJE, 2006.

PEREIRA, Clarisse. “**O Diferencial da Comunicação Integrada**”. 13 de fevereiro de 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/o-diferencial-da-comunicacao-integrada/42723/>. Acessado em 14 de março de 2011.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. V. 11, 5ª Ed.

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Processos Comunicacionais na Implantação dos Programas de Qualidade e de Certificações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos**. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.