

In: PEREIRA, Cristiane Pinto (Org.). Assessoria de imprensa [recurso eletrônico]: novas realidades, novos desafios. São Paulo: Vecher, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.47585/9786599324246>>.

# Comunicação é relacionamento com as pessoas: a importância da comunicação interna nas organizações

*Claudenir de Souza Munhoz*<sup>1</sup>

[doi.org/10.47585/9786599324246.4](https://doi.org/10.47585/9786599324246.4)

## O sentido da comunicação

Quando colocamos a palavra *comunicação* em discussão, pode-se observar que muitos *insights* serão citados ou exemplos, mas, na maioria das vezes, a comunicação se torna a vilã dentro das organizações, pois para determinados públicos, os entraves, dificuldades de um projeto, reunião ou negócio foi oriundo de um *problema de comunicação*. Mas será mesmo? Neste capítulo vamos conversar sobre comunicação. Mas o livro não tem essa proposta? Sim, mas nosso bate-papo a partir de agora será sobre *comunicação com pessoas*.

Lembro-me quando estava na graduação e durante uma aula da disciplina de Teoria da Comunicação, o professor Orlando Carlos Brasil nos questionou: qual o meio de comunicação mais importante? Na época, estávamos em aula discutindo muito sobre a evolução da área e, claro, o rádio, televisão foram alguns dos meios citados. O professor chama atenção e diz: é a nossa fala. Esse questionamento nunca fez tanto sentido como está fazendo agora, principalmente no cenário de 2020, quando o mundo todo começou a enfrentar uma pandemia e a comunicação foi fundamental para as organizações.

É notório que ao ingressarmos na universidade temos sonhos e desejos de atuar nas principais frentes da comunicação, como o rádio, a TV, o jornal, o webjornalismo, assessoria de imprensa, entre outros. É importante termos a oportunidade de encarar todos os desafios propostos

---

<sup>1</sup> Bacharel em Comunicação Social – Habilitação Jornalismo pelo Centro Universitário da Região da Campanha (Urcamp), Especialista em Comunicação Organizacional pela Universidade Estácio de Sá e graduando em Psicologia pela Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT) | Currículo: [lattes.cnpq.br/4443324523202574](https://lattes.cnpq.br/4443324523202574) | E-mail: [claudenirmunhozdp@gmail.com](mailto:claudenirmunhozdp@gmail.com)

durante o período acadêmico e interagir com vários meios de contato da área, pois o resultado ao final da graduação é uma bagagem de conhecimentos, de experiências, de projetos que servirão como cartão de visita para uma boa colocação no mercado de trabalho.

Durante minha trajetória acadêmica tive essas e outras oportunidades citadas, mas o mais importante disso tudo foi a vontade e interesse de poder aproveitar cada momento e observar que a *comunicação* não está centralizada apenas em veículos de comunicação, mas começa em nós mesmos, nos relacionamentos com as pessoas. Portanto, a área traz uma nova tendência de profissional, de estudos, de pesquisa e os novos comunicadores tendem a estar preparados, principalmente para a comunicação organizacional e/ou comunicação interna.

Há uma mudança de comportamento do profissional de comunicação com as novas tecnologias, pois todos nós nos tornamos produtores de conteúdo diariamente. Dentro de uma organização especificamente, o profissional além de trabalhar na implantação e produção de conteúdo para os canais de comunicação deve colocar as pessoas em primeiro lugar, aprendendo a ouvir mais, compartilhar conhecimentos e vivenciar com o público o que eles pensam sobre a organização e, sendo assim, estabelecer diálogos e estratégias para uma comunicação afetiva e efetiva dentro do ambiente de trabalho. E para começar esse trabalho de comunicação interna, por onde iniciamos? A primeira etapa é compreender como esse tema ganhou espaço nas organizações e como é feito o trabalho pelos profissionais da área.

## Comunicação interna

De acordo com a pesquisa *Retrato da Comunicação Interna*<sup>2</sup>, realizada no 30º Congresso Estadual de Recursos Humanos (RH-Rio), 88% das empresas consideram a comunicação interna extremamente importante, mas destas apenas 58% possuem uma área estruturada de comunicação com o seu público interno. Além disso, em 44% das empresas a área está ligada diretamente aos recursos humanos.

Clemen (2005) aponta, em seu livro *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença*, diversas reflexões acerca do tema e um dos pontos principais é como as pessoas podem colaborar para os resultados. Segundo o autor, é uma forma que deve ser pensada a comunicação interna, quando as pessoas efetivamente colaboraram dentro daquele processo, permitindo um debate rico de ideias, sugestões de como fazer melhor.

Contudo, para que todo o processo ocorra em via de mão dupla, é necessário um ordenamento de informações, como destaca o doutor em Comunicação, Paulo Nassar (2013):

[...] se alguém não olhar para o ordenamento da informação sobre a organização, em uma perspectiva larga da narrativa, corre-se o risco iminente de a comunicação tornar-se uma 'torre de babel', onde 'todos falam e nem todos ouvem' e as variações e decorrências disso. (NASSAR, 2013, p.11).

---

<sup>2</sup> Pesquisa realizada pela Casa do Cliente Comunicação em parceria com a Cooperativa de Profissionais de Pesquisa (Coopesquisa). Disponível no livro **Como Implantar uma Área de Comunicação Interna – nós, as pessoas, fazemos a diferença**, de Paulo Clemen (2005).

O autor ainda ressalta em seu ponderamento que a empresa é uma extensão da sociedade e carrega todos os impactos e, traz, ainda, como implicação a tendência do público interno procurar sempre o melhor da narrativa. Nesse sentido, podemos afirmar, e vamos compreender mais adiante no capítulo, que os colaboradores são porta vozes das organizações, não especificamente que são autorizados a falar em nome da empresa, mas que se tornam embaixadores da marca ao compartilharem o orgulho em trabalhar naquele local.

Ainda segundo Clemen (2005), a comunicação é integrada quando as organizações estão preparadas para atuarem em três instâncias e a comunicação interna é a base de todo o processo, executada para quem realmente constrói a marca de uma empresa. O autor ainda detalha que a comunicação institucional é dirigida para a construção de marca com os demais públicos, através de práticas e ações, enquanto a comunicação mercadológica tem foco diretamente para as pessoas consumidoras da empresa. Nesse sentido, os processos de comunicação podem ser definidos como:

$$\text{Comunicação Mercadológica} + \text{Comunicação Institucional} + \text{Comunicação Interna} = \\ \text{Comunicação Integrada.}$$

Se observarmos os processos de comunicação elencados pelo autor, identificamos que a comunicação interna está na base e isso não quer dizer que é a menos importante, mas que diante de todo o movimento comunicacional, as pessoas (público interno) são peças importantes na construção da marca de uma organização e, principalmente, na reputação.

Mas por que comunicação interna é tão importante? Bom, se pesquisarmos podemos encontrar vários conceitos, ou melhor, terminologias para a área, como, por exemplo, comunicação corporativa, comunicação empresarial, marketing interno e endomarketing são conceitos elencados pelo simples ato de comunicar dentro de uma organização, mas vai muito além disso. Alguns teóricos afirmam que hoje tudo é *endomarketing*, onde a comunicação interna está dentro desse grande processo. Já outros pesquisadores elencam algumas diferenças, as quais são mínimas. Usando uma terminologia ou não, é importante compreender que a comunicação é derivada do termo latino *communicare* e significa tornar algo comum. Quando uma organização não compreende a importância da comunicação interna, o processo se torna mais complexo, pois ela é a base de um processo de comunicação integrada. Como a empresa vai falar/comunicar sobre projetos sociais e convencer os consumidores a adquirirem e confiarem em seus produtos (principalmente a marca) se os próprios colaboradores desconhecem as ações, informações do negócio e não participam de decisões internamente? A partir daí começamos a entender a real necessidade de um processo de comunicação interna definido e de suma importância para a organização.

Durante minha trajetória de início nesta área, o primeiro passo para começar a trabalhar a comunicação interna foi observar e entender como as pessoas se comportavam dentro da organização e como elas consumiam as informações da empresa. Para quem deseja atuar nesta área, a dica é colocar em prática a psicologia da comunicação, porque vai ser necessário entender o ser humano dentro de uma empresa. Por isso acredito que na maioria das empresas

a área está vinculada aos recursos humanos, pois é o setor que está diariamente acompanhando o desenvolvimento dos colaboradores. Independentemente de estar vinculado ao marketing, recursos humanos e até mesmo em comitês, o profissional de comunicação interna tem que conhecer o público da organização e uma competência fundamental é a *visão sistêmica*, ou seja, visão do todo organizacional. É olhar a organização de cima e identificar como acontece a comunicação entre as pessoas, seja por canais já estabelecidos, por reuniões, líderes ou até mesmo a tradicional *rádio peão*, que acontece muito nos ambientes de trabalho.

Daniel Costa (2013), um dos especialistas de comunicação interna, diz que se não há uma definição clara sobre onde vincular a área, o perfil do profissional já é bem mais claro quanto a isso, pois, de acordo com ele, não está ligado diretamente à sua formação, mas, sim, ao seu envolvimento com a organização. No Relatório Brasil de Endomarketing e Comunicação Interna – Edição 2012/2013<sup>3</sup>, o especialista comenta que a boa comunicação é fundamental, seja com o mais alto executivo quanto com os operários que atuam no chão de fábrica, o profissional de comunicação interna deve ter trânsito fácil. Costa (2013, p. 71) ainda afirma que “provavelmente ele será a pessoa que melhor conhece a empresa, seus processos e seus colaboradores e só assim será possível pensar a comunicação interna como algo de fato estratégico, alinhado com os objetivos da organização”.

Com base nesse pensamento, podemos entender o porquê de muitos comunicadores estarem atuando nas organizações nas áreas de recursos humanos e não no marketing. Há uma frase da professora Marlene Marchiori, da Universidade Estadual de Londrina (UEL), que sempre compartilho em meus posicionamentos e treinamentos: “*comunicação é vida para as organizações*”. Está no nosso dia a dia, nas nossas relações, no trabalho, nas viagens, nos negócios.

No início deste capítulo citamos que muitas vezes a comunicação é vista como um problema ou tudo é comunicação. Se ela é vida para as empresas, como pode ser um problema? O que falta é iniciativa, atitudes das pessoas e a comunicação interna tem missão importante nesse contexto de ajudar no desenvolvimento comunicacional do público interno, como educá-los, orientá-los e mobilizá-los para estarem conectados com os valores e propósito da marca. Quando comecei a entender um pouco mais da área foi durante minha breve passagem de trabalho pela instituição de ensino Urcamp - hoje Centro Universitário da Região da Campanha, quando coleei grau em Comunicação Social - Habilitação em Jornalismo. Tive a oportunidade de ocupar um cargo importante na assessoria de comunicação e de participar de eventos, reuniões, projetos muito estratégicos, os quais foram fundamentais para ter uma visão sistêmica do negócio. Além disso, permear pelas áreas do conhecimento e interagir com vários setores foram fatores importantes para começar a trabalhar pequenas ações com os colaboradores, colocando em prática o primeiro passo para iniciar um trabalho de comunicação interna: conhecer as pessoas e

---

<sup>3</sup> Pesquisa realizada pelo então diretor de Planejamento e Consultoria da Santo de Casa Endomarketing S/A, Daniel Costa, para a elaboração de um novo livro sobre comunicação interna. Material disponível às empresas para auxiliar os profissionais a melhorarem o entendimento sobre o papel e importância do endomarketing.

como elas interagem no ambiente e como consomem as informações do negócio e de que forma é compartilhado. Porém, só a base do currículo da graduação não é suficiente para colocar em prática todo um processo novo que vem crescendo aos poucos nas organizações. Diante disso, uma especialização foi importante para obter novos conhecimentos e agregar novidades e tendências que o mercado vem oferecendo para os profissionais.

Minha chegada em 2018 numa renomada cooperativa de saúde do Brasil, a Unimed Federação/RS, na capital gaúcha, foi diretamente no Núcleo de Comunicação e Marketing para fazer todo um trabalho de comunicação institucional, mas ao mesmo tempo, a área era um braço direito do setor de recursos humanos no que diz respeito à *comunicação com os empregados*. Em 365 dias, muitas iniciativas foram realizadas e minha atuação na área estava cada vez mais sendo ligada ao RH do que ao marketing pelas inúmeras decisões e propostas de trabalho direcionadas aos colaboradores. Após esse período, assumi uma nova posição e, desta vez, na área de recursos humanos. Todo o processo que já havia começado e executado na cooperativa foi junto comigo, com o objetivo de aperfeiçoar e propor inovações, além de atender novos projetos e processos da própria área de RH. No início nada é fácil, ainda mais para um jornalista que sabe de comunicação e muito pouco de recursos humanos, mas o desafio neste momento era manter o que já tinha sido construído e trazer melhorias e, principalmente, estruturar um processo de comunicação interna e endomarketing vinculado à área de recursos humanos.

No início, conforme citado, foi importante conhecer o *todo organizacional* e depois partir para iniciativas. A cooperativa trabalhava com poucos canais, como por exemplo, e-mails, Skype, mural e um jornal interno que veiculava mensalmente, todo dia 30, com as notícias do mês e algumas reportagens especiais. Quando comecei o trabalho na cooperativa, a proposta era lançar uma plataforma de *intranet* – como se fosse um site de notícias com interatividade, mas interno, voltado aos colaboradores. As articulações já estavam todas feitas e a preparação era para o lançamento. Contudo, antes de qualquer implementação, devemos entender quem é o público, quais conteúdos serão publicados e qual frequência de atualização desta ferramenta. Cada canal precisa ter uma periodicidade e principalmente conteúdo e é necessário identificar o que os colaboradores desejam consumir de informação, através de pesquisas.

## Os canais

Em relação aos canais internos, faço uma comparação com veículos de comunicação, os quais precisam estar atualizados e com conteúdo para os públicos consumirem. Um jornalista dentro da área de recursos humanos só tem a contribuir nessa construção, pois certamente administrará efetivamente os canais e terá muita habilidade na produção de conteúdo. Além disso, implementar iniciativas com técnicas jornalísticas oportuniza bons resultados de interação e diálogo entre os colaboradores, criando espaços de escuta para que as pessoas possam, também, participar de decisões e exporem suas opiniões. Os canais precisam ser atualizados diariamente, pois se você atualizar somente na sexta-feira, o colaborador vai acessar o conteúdo somente na sexta-feira.

Brum (2010, p. 65) diz que “a comunicação interna tem que funcionar como a imprensa: sair todo o dia, mesmo que não haja novidades”. Mas como fazer comunicação diariamente se não houver novidade? É preciso planejamento e ter materiais e/ou estratégias prontas para reforçar valores, propósitos, serviços da organização. É preciso chamar a atenção do público pelo conteúdo. Por isso, neste cenário, os teóricos elencam o endomarketing como todo um processo de comunicação com os colaboradores nos dias de hoje. Não discordo, pois realmente estamos usando muitas estratégias para chamar atenção do público, pois competimos diariamente com os veículos de comunicação tradicionais externos (TV, rádio, jornal, sites). Como você profissional de comunicação se sentiria vendo que seus colaboradores souberam do lançamento do produto novo da empresa pela mídia e não pelos canais internos? Fica a reflexão para pensar num bom planejamento e articulação de conteúdo com as áreas da empresa, pois coloque primeiro as pessoas do negócio no centro, divulgue internamente e depois distribua para a mídia. Os colaboradores são os embaixadores da marca e, por isso, os canais precisam ter conteúdo, seja de cunho informal ou estratégico, mas, sim, precisa ser atualizado.

Na maioria das empresas, os canais internos tradicionais são: plataforma colaborativa ou intranet<sup>4</sup>, mural, aplicativos, jornais, newsletter, entre outros. Com o avanço da tecnologia, alguns canais são adaptados e outros acabam sendo desativados. Não tenha medo de extinguir algum canal, pois você poderá estar perdendo tempo em investir numa nova iniciativa e trazer resultados.

Na cooperativa, após um ano de trabalho, o tradicional jornal mensal foi desativado, deixando apenas a intranet como o principal canal e os demais como apoio. Neste caso, é importante saber se todos os colaboradores possuem acesso à ferramenta e se não tiver como poderão consumir as informações. Outra iniciativa, em 2020, foi a implementação da lista de transmissão do WhatsApp<sup>5</sup>. Muitas empresas já estão utilizando esse canal, afinal, o colaborador está conectado 24h por dia em seu 4G. É importante ficar atento às questões jurídicas trabalhistas, pois você deverá planejar como o colaborador receberá informações em seu WhatsApp pessoal com pleno consentimento.

O investimento em plataformas colaborativas está sendo grande também nas organizações, pois gera muita interação e é semelhante ao Facebook – mas somente de colaboradores. Produções de podcasts também estão em alta e implantamos na cooperativa e o resultado foi muito satisfatório, afinal quem não gosta de novidade? Numa era de muita tecnologia e de avalanche de informação, não podemos deixar somente a cargo do profissional de comunicação interna em produzir conteúdo, mas de todos os colaboradores e colocá-los como protagonistas. O trabalho hoje é colaborativo e não competitivo. Além disso, a comunicação interna vem evoluindo desde o seu surgimento na década de 80, quando as empresas começaram a contar boas práticas para contrapor os sindicatos. Os anos passaram e a área vem crescendo e hoje é considerada que a comunicação está na era de 4.0, ou seja, de

---

4 A intranet é uma rede corporativa com acesso permitido somente aos seus funcionários. É um meio de interligar unidades e departamentos, publicar treinamentos e informativos, divulgar produtos e serviços, aumentar a produtividade dos colaboradores, entre outros. Disponível em <<https://blog.solides.com.br/comunicacao-interna-conheca-as-melhores-ferramentas/#:~:text=1.,produtividade%20dos%20colaboradores%2C%20entre%20outros>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

5 Com a lista de transmissão, você pode enviar uma mensagem para diversos contatos de uma só vez. As listas de transmissão são listas de contatos salvas para as quais você pode enviar mensagens mais de uma vez, sem precisar selecionar os mesmos contatos a cada envio. Disponível em: <[https://faq.whatsapp.com/android/chats/how-to-use-broadcast-lists/?lang=pt\\_br](https://faq.whatsapp.com/android/chats/how-to-use-broadcast-lists/?lang=pt_br)>. Acesso em: 30 abr. 2021.

curadoria de conteúdo – responsável por administrar e orientar como os colaboradores (produtores de conteúdo) poderão fazer comunicação pelos canais de interatividade da empresa.

Com o processo de canais elencados e o planejamento de distribuição de conteúdo, o profissional precisa, também, fazer a mensuração de resultados. O quão determinado canal está sendo efetivo e está alcançando o meu público? São inúmeras possibilidades de você mensurar, seja através de acessos, por meio de pesquisas, por meio de diálogos, engajamento e participação em ações, entre outras alternativas. É importante analisar os dados e estudar novas possibilidades. Podemos destacar que os canais são importantes, os conteúdos, o engajamento das pessoas, mas tem um fator fundamental que precisa ser elencado: a linguagem. Clemen (2005) frisa que a linguagem precisa ser clara, concisa, objetiva, curta e ilustrada. Ainda de acordo com o autor, a linguagem é capaz de atingir desde o importante chão de fábrica até o mais alto escalão.

Por outro lado, todos os canais precisam estar integrados, elencando como principal e apoio, pois, assim, gera interesse, consumo e reação nas pessoas. Além disso, a transmídia também deve ser utilizada internamente nos canais, fazendo com o que colaborador se encante pelo material e acesse os demais meios. Costa (2014) explica que transmídia não é colocar o mesmo assunto em todos os canais, isso se chama redundância. Segundo o comunicador, “para ser eficiente, é preciso começar uma história em um canal e terminar no outro, fazendo o colaborador migrar entre os canais em busca de diferentes conteúdos”.

## **Olho no olho sempre**

Se no título do nosso capítulo falamos que comunicação é relacionamentos, não podemos deixar de destacar o meio de comunicação poderoso que temos. A nossa fala, o posicionamento em grupos, redes, pode gerar resistência ou vontade de colaborar. Até aqui trouxemos detalhes de uma comunicação interna por meio de canais e que precisam ser acompanhados. Contudo, o processo todo somente será efetivo e terá resultados se tiver comunicação entre as pessoas.

A especialista e renomada profissional de endomarketing, Analisa de Medeiros Brum, comenta em seus cursos, treinamentos e palestras que a liderança é o primeiro canal de comunicação interna numa empresa. A forma como a liderança cascadeia a informação gera confiança e engajamento em sua equipe. A especialista cita, ainda, cinco etapas fundamentais para tornar um líder comunicador: empoderamento (você, líder, é o canal), treinamentos, criar rituais de informação, instrumentalizar o líder e monitorar. Em várias pesquisas realizadas, a liderança sempre está evidenciada, destacando a importância da sua atuação junto ao time. Contudo, antes de fazer qualquer tipo de comunicação, é preciso cuidar das relações. A relação líder – equipe precisa ser prioridade e se houver alguma dificuldade de atitudes com o time de nada adiantará fazer uma boa comunicação, pois se tornará cada vez mais difícil comunicar algo importante da empresa se a relação com as pessoas estiver desgastada.

Antes de fazer as considerações finais sobre o assunto não podemos deixar de citar o autor que defende a comunicação face a face. Depois de passar pela academia como estudante e docente, o doutor em Comunicação, Thomas J. Larkin, decidiu atuar no mercado

como consultor e justifica sua defesa quanto a comunicação olho no olho, principalmente em organizações que necessitam de mudanças de comportamentos e quebra de resistência por parte dos colaboradores. Em uma das revistas publicadas pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em 2005, o autor concedeu uma entrevista para Nara Damante, o qual ressaltou as relações de confiança entre as pessoas.

O comunicador pode usar um veículo impresso ou eletrônico, mas os empregados não querem assistir a alguma coisa, eles não querem ler. Querem uma relação direta, fazer perguntas, ouvir respostas. Para ter essa comunicação face a face é preciso que uma pessoa confie na outra. É muito fácil isso acontecer pessoalmente do que num veículo escrito. (LARKIN, 2005, p. 4).

Larkin não deixa de lado a importância dos canais, pois, segundo ele, alguns conteúdos devem ser mediados em razão do detalhamento das informações que exige, porém determinadas informações relevantes que impactam o trabalho devem ser tratadas de forma presencial, visto que, para ele, apenas 2% das pessoas mudam seu comportamento por meio de uma informação mediada e 98% dos outros tem uma mudança mediante a comunicação face a face. Em seus estudos, o autor destaca, ainda, que as pessoas lembram nove vezes mais daquilo que é dito pelo chefe do que é comunicado por meio de canais internos/veículos impressos.

Independente dos canais, o líder precisa estar presente, perto, ouvir, acolher e comunicar o que precisa ser feito para que o time alcance bons resultados junto com ele. É preciso atitudes, iniciativas para inspirar pessoas, falar de propósito, de significado, de sentido. Estabeleça relações com as lideranças da sua organização, procure organizar um processo de compartilhamento de informações com o grupo, treine, oriente, para que a comunicação com os colaboradores seja efetiva e afetiva.

Lembre-se, a comunicação é a solução e está em você.

## Referências

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017.

\_\_\_\_\_. **A experiência do colaborador**: da atração à retenção - como o endomarketing pode tonar única cada etapa da jornada do colaborador. São Paulo: Integrare, 2020.

CARRAMENHA, Bruno; MANSI, Viviane; CAPPELLANO, Thatiana. (Orgs). **Comunicação com empregados**: A Comunicação Interna sem fronteira. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.



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

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação**: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

LARKIN, Thomas J. **Face a face, a melhor forma de se comunicar**. Entrevistador: Nara Damante. Comunicação Empresarial. São Paulo: Aberje, 2005.

NASSAR, Paulo. **Coleção Comunicação Interna**: A força das empresas Volume 7. São Paulo: Aberje Editorial, 2013.

