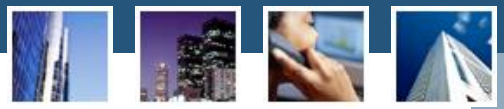
Comunicação Interna

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

Comunicação

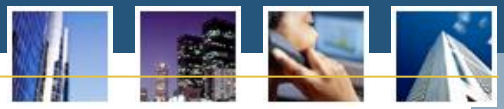


- A comunicação tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais
- é pela comunicação que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução
- é pela comunicação que podemos conhecer a identidade de uma organização (Maryan Shall, Luhmann, Rodríguez, Restrepo)

Organizações e Comunicação

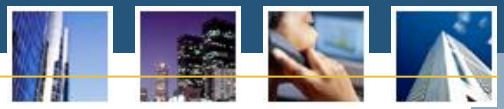
- Que tipo de entidade é uma organização? Que tipo de sistema?
  - Uma organização é uma rede dinâmica de conversações em conversações com seu ambiente
  - É um sistema conversacional
  - Sua criação, seus limites e sua estrutura são conversacionais
  - Só existe porque uma rede de comunicações e de expressões viabiliza a construção de sua identidade

Organizações e Comunicação



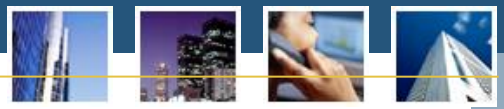
- A maneira como uma organização conversa condiciona:
  - As possibilidades de desempenho
  - O nível de efetividade que alcança
  - Sua viabilidade, seu êxito ou seu fracasso

Comunicação Interna



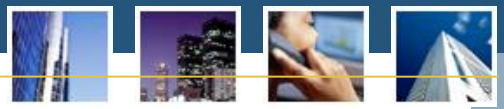
- Enfoque Operacional:
  - Centra-se na maneira como as mensagens são transmitidas.
  - Comunicação interna seria o conjunto de dispositivos de informação como as instruções, as ordens, as metas. Esses dispositivos são aspectos constituintes da comunicação e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais pela disseminação e controle da informação

Comunicação Interna



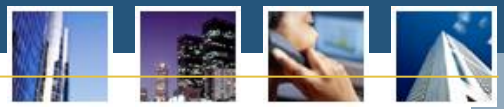
- Enfoque integrativo
  - Nasce do reconhecimento da importância do fator humano no processo produtivo.
  - Assim, a moral e a motivação se constituíram em temas essenciais para a comunicação
  - Comunicação Interna seria o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de motivar e manter uma certa coesão interna em torno de um certo número de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos.

Comunicação Interna



- Definição clássica:
  - É aquela voltada para os empregados (diretoria, gerências, executores), com a intenção de <u>informar</u> e <u>integrar</u> os diversos segmentos aos objetivos e interesses organizacionais.
  - Opera-se por meio de fluxos ascendentes, descendentes, horizontais e/ou transversais.
  - Envolve as chamadas redes formal e informal.
  - De acordo com o perfil da empresa, pode ser de tipo burocrático, retroalimentador, espontâneo ou informal, e democrático
  - Tem ainda forte vinculação com a Escola de Relações Humanas
    - (*um empregado informado é um empregado motivado e produtivo)*

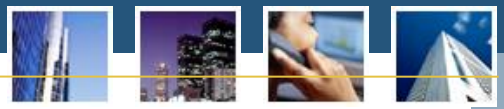
Comunicação Interna



- Margarida Kunsch (2002)
  - Por comunicação interna se entende um sistema de informação paralela, e não substitutivo do fluxo comunicativo funcional, que circula por uma organização e necessário para seu desenvolvimento

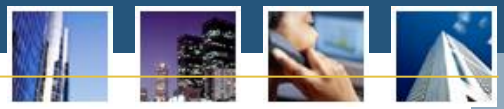
  - Setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a **Organização** e seus **empregados.** Usando instrumentos da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica

Comunicação Interna



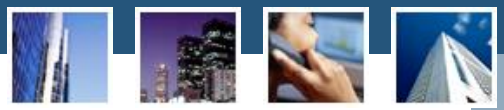
- Plano de Comunicação Rhodia (1985)
  - ferramenta estratégica de compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

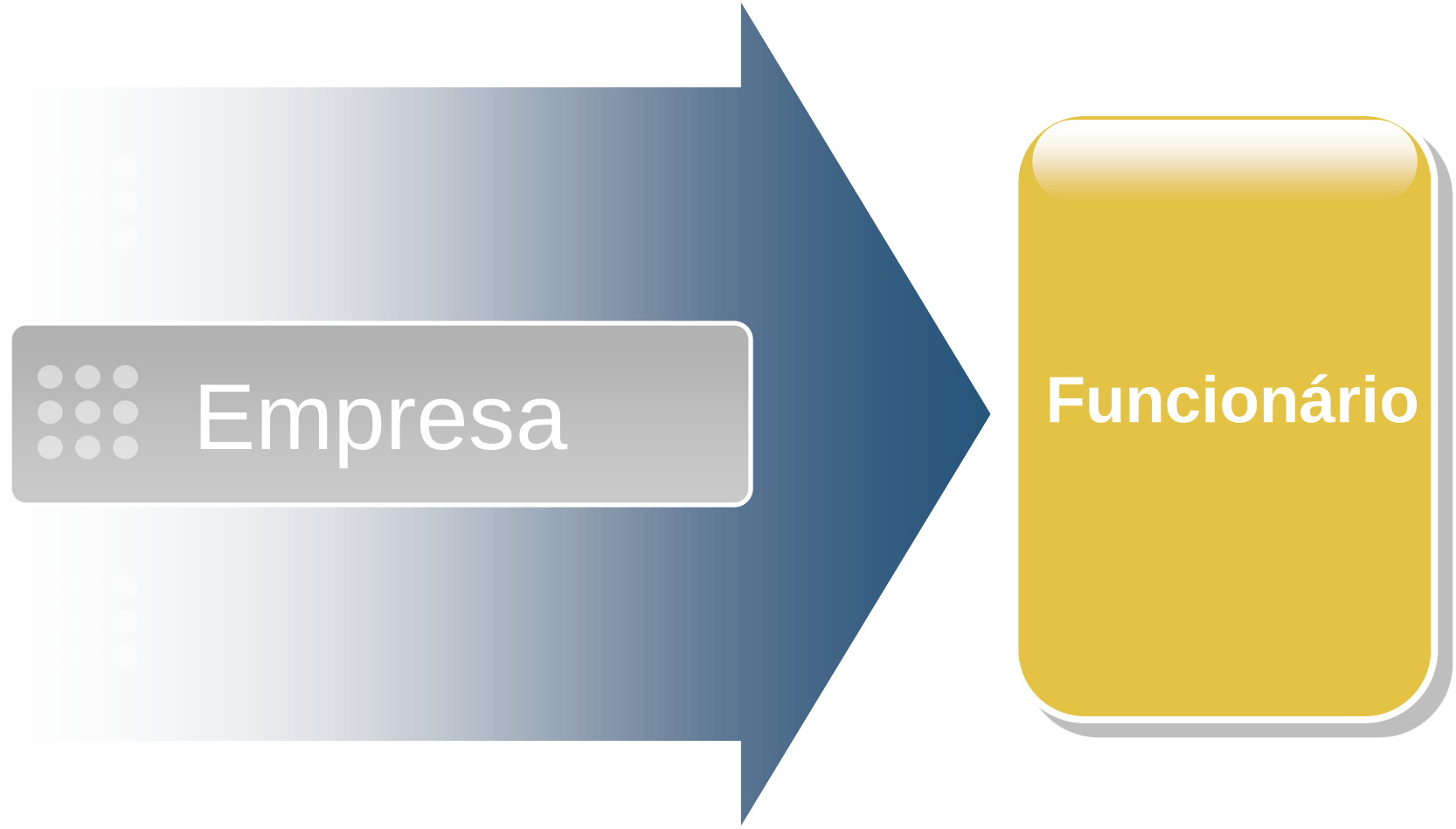
Comunicação Interna



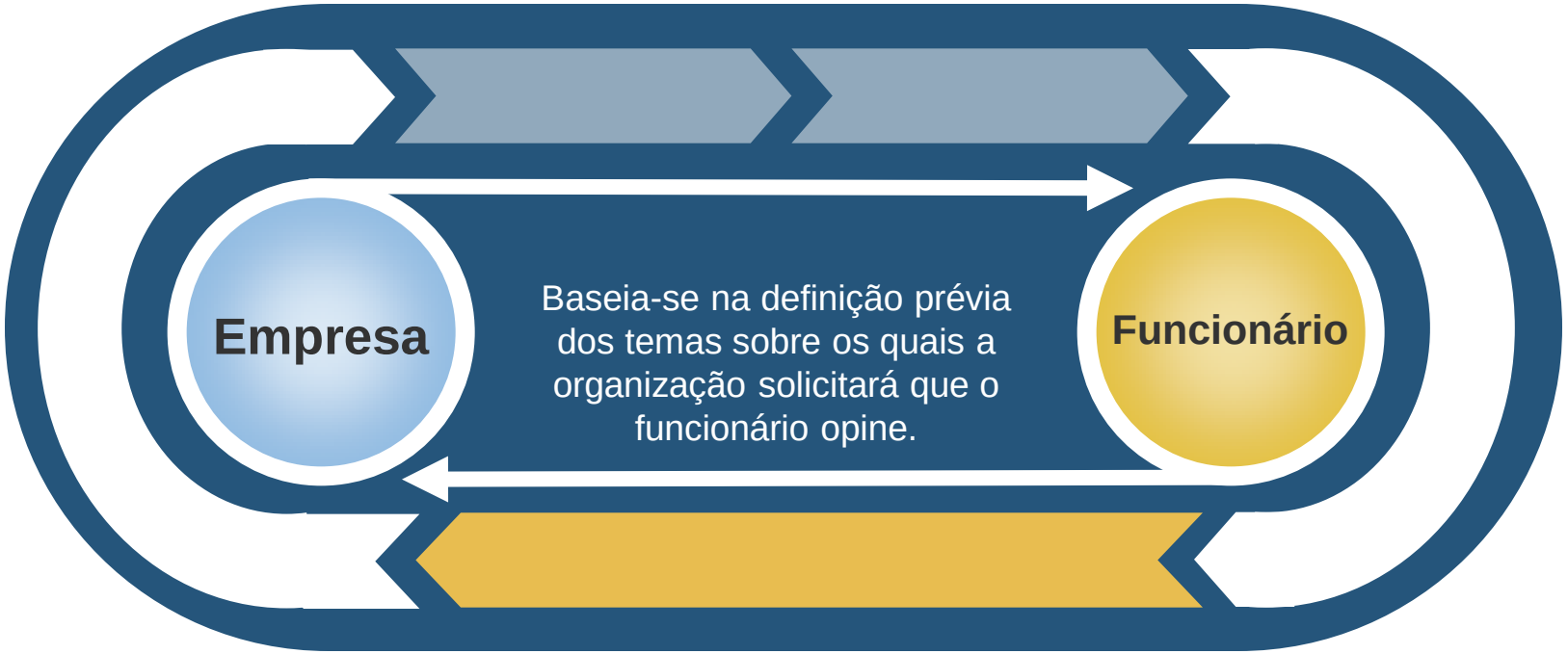
- Curvello (2008)
  - conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Modelo Informacional

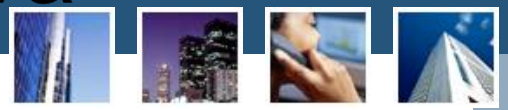


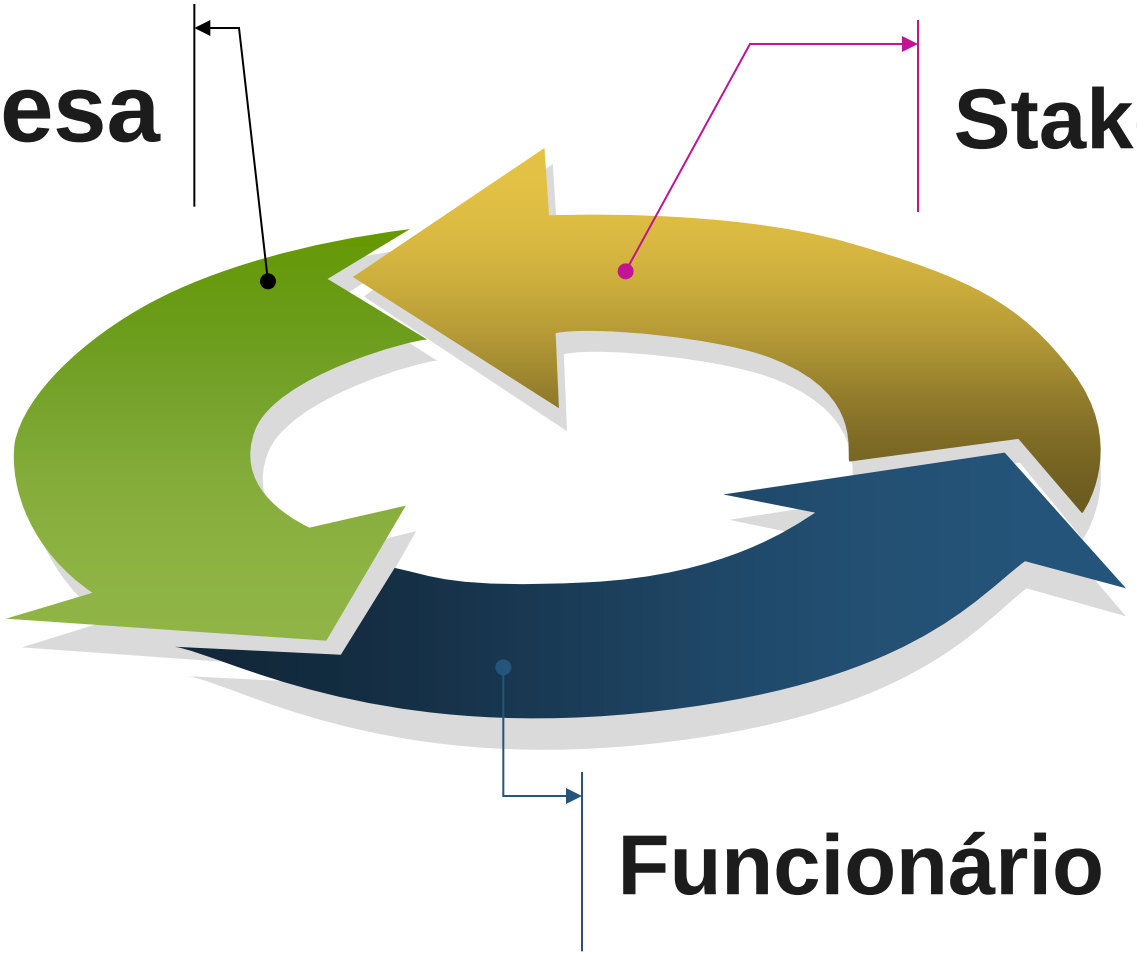


Modelo de Consulta

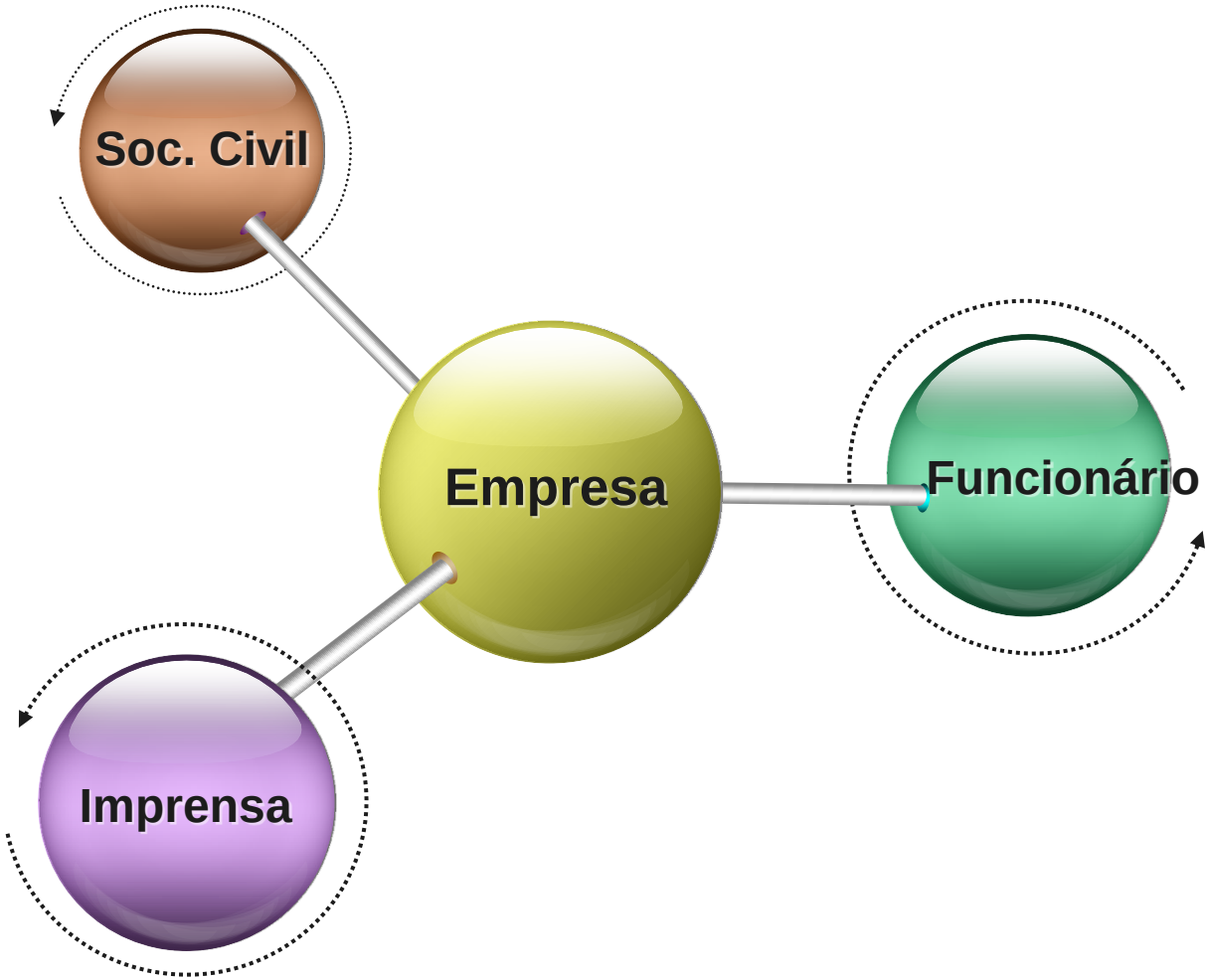


Modelo de Participação Ativa



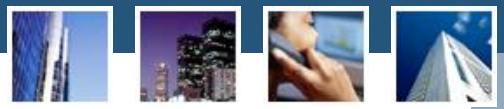


Modelo de Rede de Relacionamentos



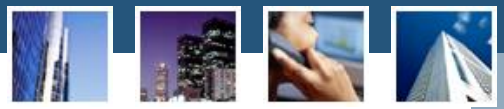
Modelo de Comunicação Integrada

Comunicação Interna



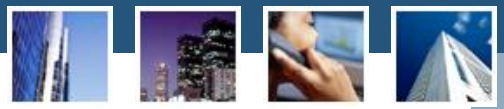
- A visão de Goodal Jr, Eisenberg:
  - Transferência de Informação
    - (metáfora do encanamento)
  - Transacional
    - (*feedback* como sinalização do resultado)
  - Controle Estratégico
    - (comunicador como estrategista)
  - Equilíbrio entre Criatividade e Sujeição
    - (mediação de tensões)
  - Espaços de Diálogo
    - (equilíbrio expressivo)

Comunicação Interna



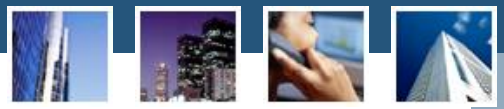
- A visão de Aktouf:
  - Predominância do controle e da dominação em vez do “tornar comum”

Comunicação Interna



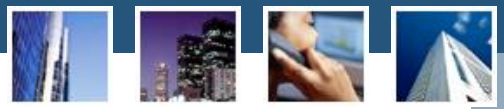
- A visão de Grunig e Hunt:
  - Modelos de Relações Públicas e Comunicação Organizacional
    - Agência/Assessoria de Imprensa
    - Difusão de Informações
    - Assimétrico de Duas Mãos
    - Simétrico de Duas Mãos
  - O quinto modelo de Patrícia Murphy
    - Modelo de Motivos Mistos
      - Negociação, teoria dos jogos, ética e justiça

Comunicação Interna



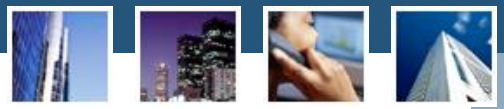
- A visão da Escola de Louvaine (Bélgica)
  - A Comunicação Interna não está limitada ao controle e à gestão dos aspectos operacionais.
  - Propõe uma definição explicativa/interpretativa da comunicação interna como o conjunto contextualizado de comportamentos e opiniões em interação/conflito/embate/diálogo numa dada organização
  - A organização é um sistema de comunicação

Comunicação Interna



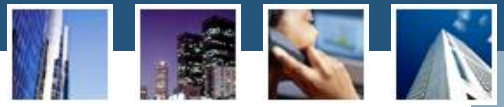
- A visão de Fernando Flores:
  - Redes conversacionais
  - Toda conversação entre interlocutores expressa compromissos.
  - Os atos de fala são:
    - Diretivos: quando se demanda uma ação
    - Compromissados: quando se promete realizar uma ação
    - Declarativos: se expressam uma nova visão de mundo
    - Expressivos: se representam estados de ânimo
    - Afirmativos: se expressam crenças justificadas

Comunicação Interna



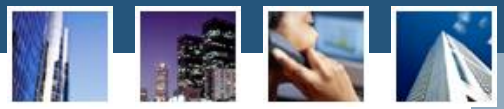
- A visão de Echeverría:
  - Ontologia da linguagem
    - Os seres humanos são seres lingüísticos. Não é a razão, mas a linguagem que cria e forma o ser humano
    - A linguagem não só descreve como cria realidades. A linguagem é ação. É por ela que modelamos o futuro, nossa identidade e o mundo em que vivemos
    - O ser humano não é uma forma de ser determinada e permanente. É um espaço de possibilidades que se cria e recria por meio da linguagem

Comunicação Interna



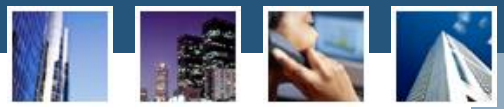
- A visão de Echeverría:
  - Ontologia da linguagem
    - As organizações são fenômenos lingüísticos, construídos a partir de conversações específicas, que se baseiam na capacidade dos seres humanos de efetuar compromissos mútuos quando se comunicam entre si.
    - Uma organização é uma rede estável de conversações. Com tal, gera uma identidade no mundo que transcende a seus membros individuais.
    - Tudo em uma organização pode ser entendido e melhorado a partir das conversações

Comunicação Interna



- A visão de Lindeborg (IABC/1992):
  - Comunicação excelente é a comunicação administrada estrategicamente, que alcança seus objetivos e equilibra as necessidades da organização com as dos principais públicos mediante uma comunicação simétrica de duas mãos

Comunicação Interna



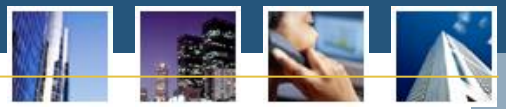
- A visão de Varona:
  - Comunicação é comunidade
  - Impactos da Tecnologia
    - (visões centralizadora, descentralizadora e neutra)
  - Investigação Apreciativa
    - (ênfase nos pontos fortes)
- Novas visões:
  - Interatividade X Controle
  - Apocalípticos X Integrados

Era do Trabalho Flexível

- Antigos e novos desafios da administração
  - Controle
  - Integração
  - Motivação
  - Modelos: Inovação x Modismo
- Organizações em rede
  - Informacionalismo (*Castells*)
  - Virtualidade
- Cenário atual
  - Sem vínculo, sem estabilidade
  - *Disposable Workers*
  - Terceirização
  - Concentração de poder sem centralização
  - Produção flexível
  - Reinvenção descontínua

As novas competências no trabalho

Comunicação Interna



- O que se espera da comunicação interna:
  - Atribuir sentido à vida organizacional
  - Buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos
  - Mudar o foco: da influência para os relacionamentos
  - Criar e viabilizar rede de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação)
  - Mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação
  - Criar cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em todos os níveis
  - Fortalecer relações de vínculo e de confiança, por meio do reforço de valores, crenças, ritos e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional
  - Conhecer a direção estratégica e estabelecer vínculos constantes entre objetivos de longo prazo e ações diárias

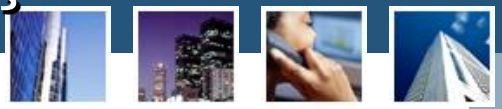
Comunicação Interna

- Unir teoria e prática
- Construir, propor e disseminar
  - políticas
  - diretrizes
  - responsabilidades
- Educar para a comunicação
  - sensibilizar todos os segmentos para a importância de manter relações transparentes e honestas com os diversos públicos
  - disseminar a visão de que a comunicação, mais do que persuasão e controle, é essencialmente diálogo, participação e compreensão

Comunicação Interna

- Obstáculos
  - Ideologia gerencial
  - Língua Administrativa
  - Jargões especializados
  - Estrutura burocrática
  - Excesso/falta de objetividade
  - Cultura organizacional

Comunicação Interna: contradições



Contradição Interna

- separação produtor/produto de seu trabalho
- perda do sentido do trabalho (separação trabalhador/ação)
- corte com a natureza
- separação trabalhador/proprietário

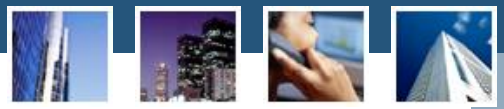
Contradição Externa

- crescimento contínuo
- excesso de produção
- degradação do ambiente

Comunicação Interna: desvios

- Anulação
- Colusão
- Complementaridade ou Metacomplementaridade
- Duplo constrangimento
- Recusa de simetria
- Resposta tangencial
- Supercodificação

Cinco mitos dos gerentes sobre C.I.

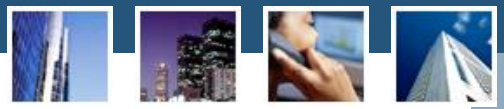


- Mito 1 – O sentido está nas palavras.
- Mito 2 – Comunicação e informação são sinônimos
- Mito 3 – A comunicação não requer muito esforço
- Mito 4 – A comunicação é um produto
- Mito 5 – Os bons oradores são bons comunicadores

Sete tendências sobre C. I.
Stromberg Consulting – EUA, 2006

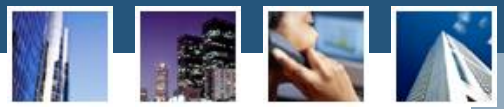
- 1. Democratização da informação
- 2. Imperativo estratégico
- 3. Empregados comprometidos
- 4. Demostrando o ROI (Retorno do Investimento)
- 5. Segmentação e globalização
- 6. Simplicidade na complexidade
- 7. A tendência emergente: personalização

Retorno do Investimento em C.I.



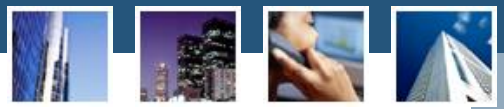
- **Universidad da Pensylvania:**
  - Em um estudo com 3.000 empresas, os pesquisadores perceberam que os gastos de 10% de recursos em melhorias de capital incrementavam a produtividade em 3.9%, mas um investimento similar no desenvolvimento da produtividade do capital humano significava mais que o dobro de efeito: 8.5 %

Retorno do Investimento em C.I.



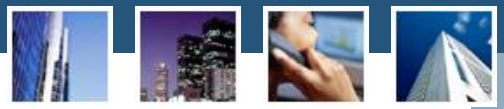
- **Hay Group:**
  - Concluiu que "as Empresas mais Admiradas” da revista Fortune aumentaram seu valor em 50% sobre seus concorrentes depois de instituir programas mais fortes de comunicação interna

Retorno do Investimento em C.I.



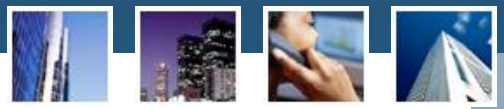
- **Corporate Executive Board:**
  - Em seu estudo de 2004 "Interpretando a Performance e as Condutas de Compromisso dos Empregados", encontraram crescimentos de até 57% nos níveis de compromisso e uma redução de até 87% no desejo de abandonar uma organização, quando essas organizações possuíam políticas e práticas coerentes de Comunicação Interna.

Retorno do Investimento em C.I.



- **McKinsey and Co.:**
  - Em um estudo de 2003, a McKinsey concluiu que 67% das vendas de bens de consumo está baseada no boca a boca, sugerindo como primordial o papel que os empregados podem exercer na concretização “de vendas” de produtos ou serviços nos seus círculos sociais e familiares.

Retorno do Investimento em C.I.



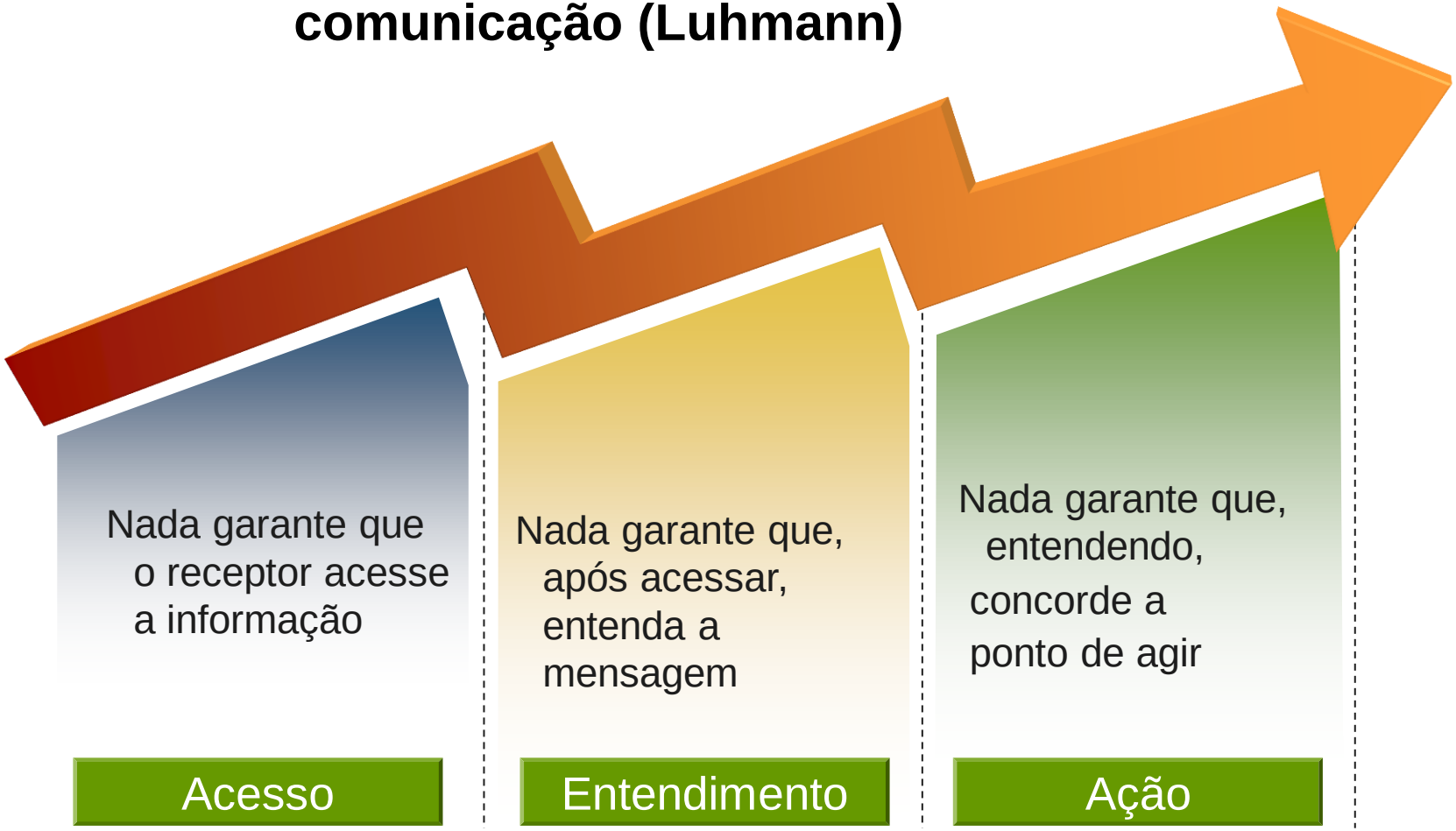
- **MORI:**
  - Em um estudo realizado em 2004, o Instituto de Pesquisa e Opinião no Mercado Internacional (MORI) quantificou o papel que os empregados exercem nos programas de responsabilidade social corporativa (CSR). O estudo concluiu que 73% das pessoas acredita com maior probabilidade muito mais na palavra de um empregado do que em um folheto da companhia ou em um informe sobre a contribuição daquela organização para a sociedade e o meio ambiente

Retorno do Investimento em C.I.

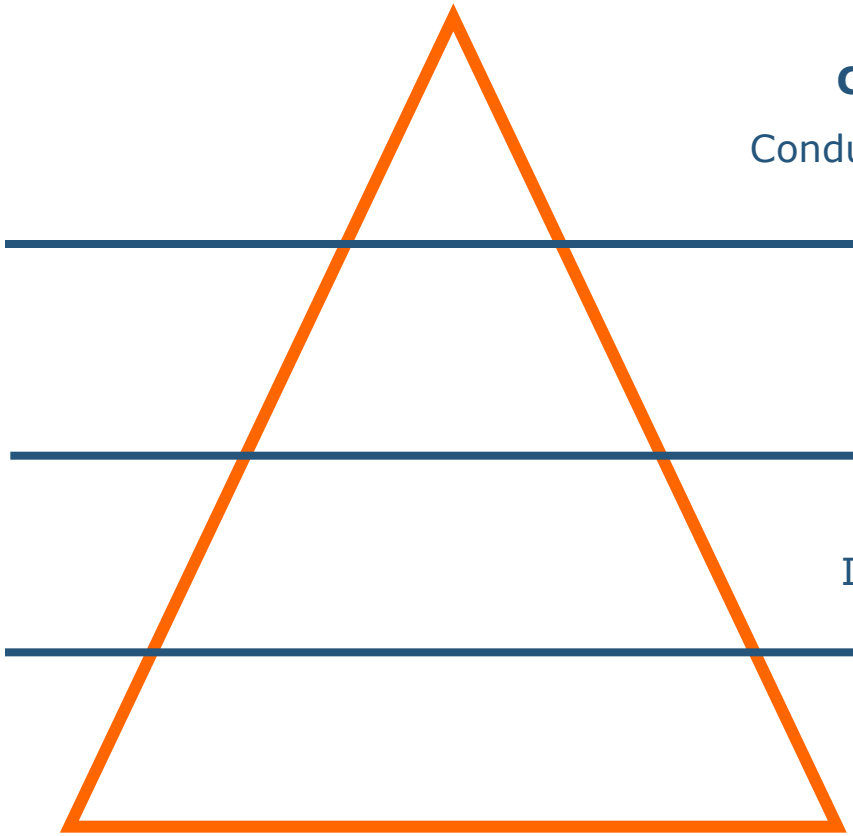
- Em 2002, um estudo realizado nos Estados Unidos e no Reino Unido, concluiu que quando a alta direção comunica uma visão clara da organização para o futuro, somente 16% dos empregados pensa seriamente em deixar a organização e somente 7% desses se mostra desconte com a organização.
- Já quando a alta direção não comunica uma visão clara do futuro da organização, 40% dos funcionários afirmaram pensar seriamente na saída da organização e 39% diziam estar descontes com a organização.

Riscos

Superando a improbabilidade da comunicação (Luhmann)



Pirâmide da qualidade na comunicação
(Robertson, 1992)



Critérios de influência

Conduta afetiva, atitudes, valores

Critérios de pertinência

Informação relevante para o desempenho da função

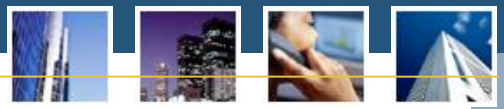
Critérios de atenção

Informação compreensível, sintética, com credibilidade

Critérios logísticos

Informação oportuna, bem distribuída e chamativa

Comunicação Interna

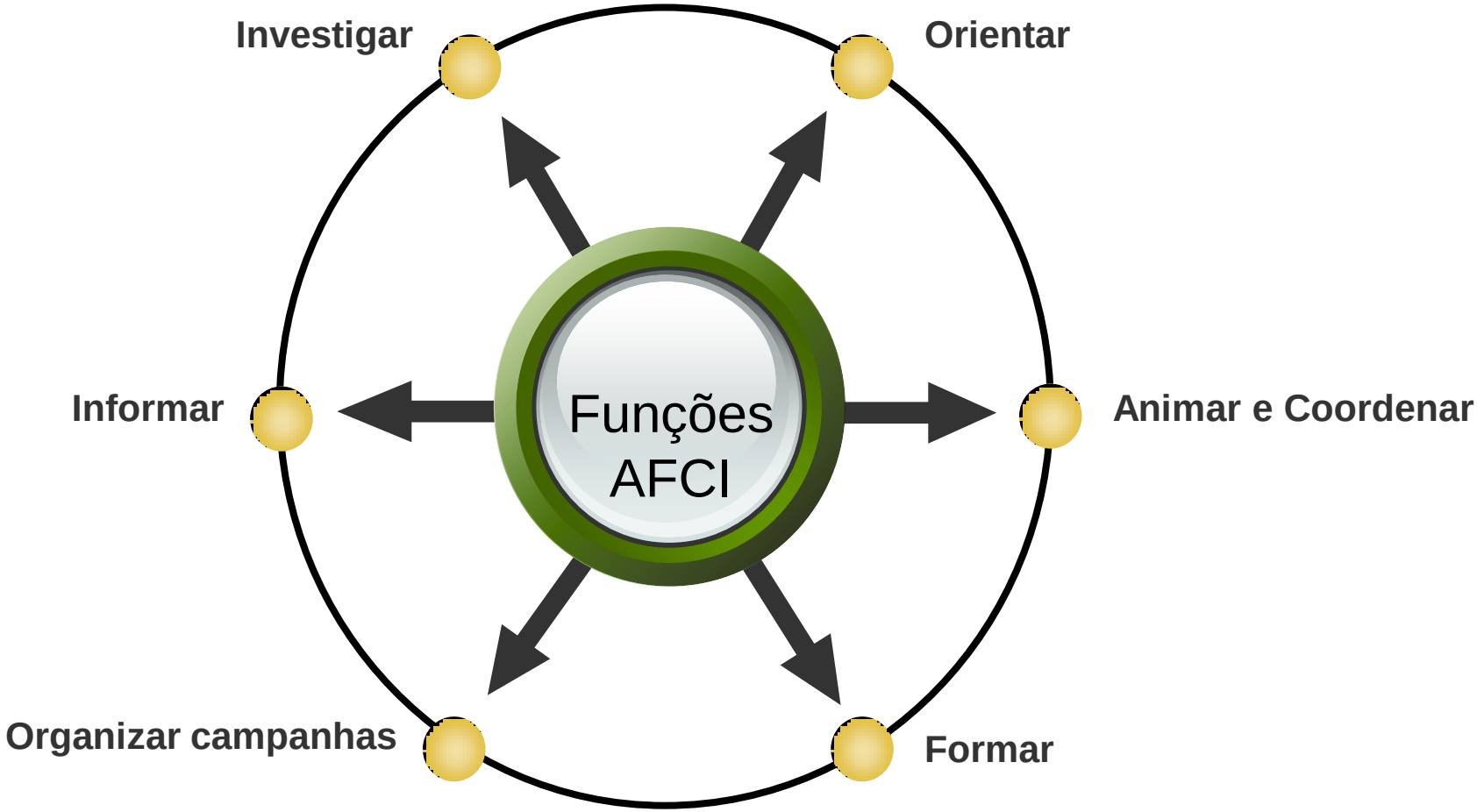


Funções e atividades da gestão de Comunicação Interna (AFCI)

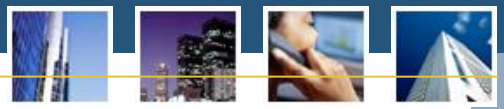
Funções e atividades

- **Escutar e compreender o corpo social**
  - Proporcionar a escuta das conversas abstratas
  - Escutar as conversas formais
- **Conselho de Gestão Da Comunicação Interna**
  - Assegurar um conselho estratégico no controle dos processos de mudança
  - Aportar ajuda operacional no acompanhamento dos projetos
  - Participar da gestão de crises
- **Elaborar e fazer circular a informação**
  - Elaborar a política de informação
  - Comandar a realização dos suportes de informação
- **Desenvolver a dinâmica coletiva**
  - Alimentar a organização e a evolução da cultura interna
  - Agir com Ética
  - Criar os acontecimentos
  - Organizar o debate
- **Gerenciar a equipe Liderar a função**
  - Gerenciar a equipe de com. interna
  - Animar e liderar os comunicadores
  - Elabore a política e os pressupostos da comunicação interna
  - Assegurar a visão externa sobre a comunicação

Comunicação Interna



Comunicação Interna



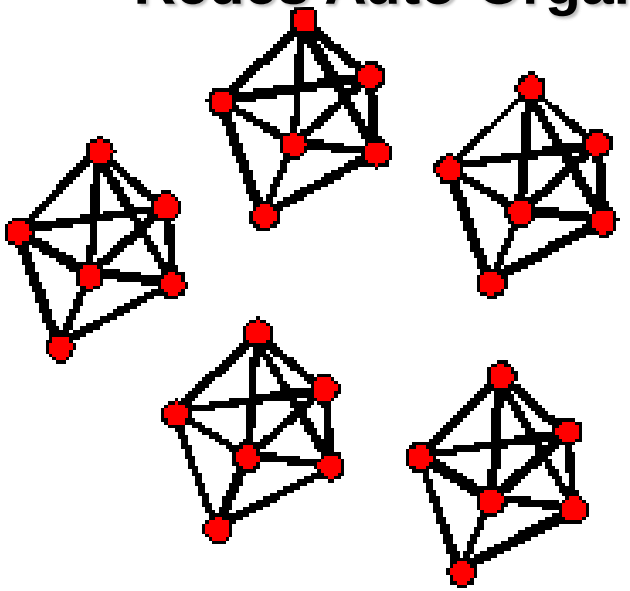
- Visões da mudança
  - Compreender as forças que movem a organização e o trabalho
  - Respeitar os espaços organizacionais
  - Conhecer e entender as resistências
  - Para onde vamos?
- A inadequação dos instrumentos tradicionais
- Conversa e aprendizado
- Criatividade e Inovação
- Evitar a lacuna entre discurso e ação
- Evitar a comunicação impessoal
- Viabilizar a comunicação simétrica
- Valorizar o pessoal da linha de frente

Comunicação Interna

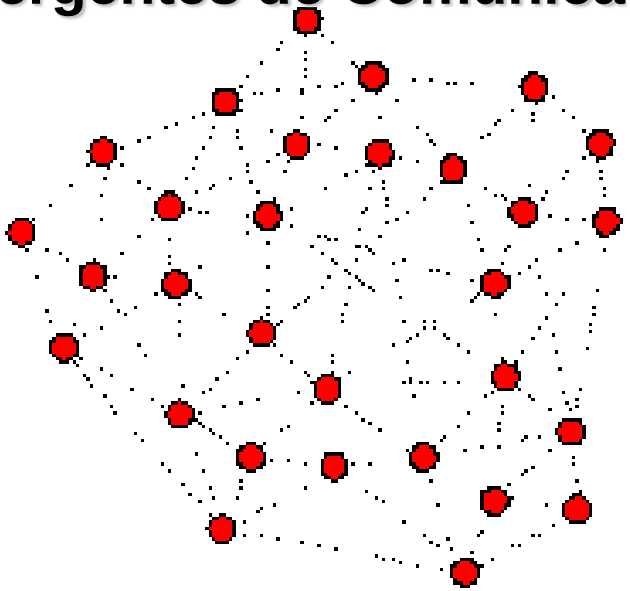
- Valores
- Grupos informais
- Líderes de Turma
- Visão compartilhada
- Cultura ancorada nas experiências vividas
- Participação sem obrigação
- Compromisso
- Redes de interações

Comunicação Interna

Mercados, Organizações e Sociedades são Redes Auto-Organizadas e Emergentes de Comunicação



a.



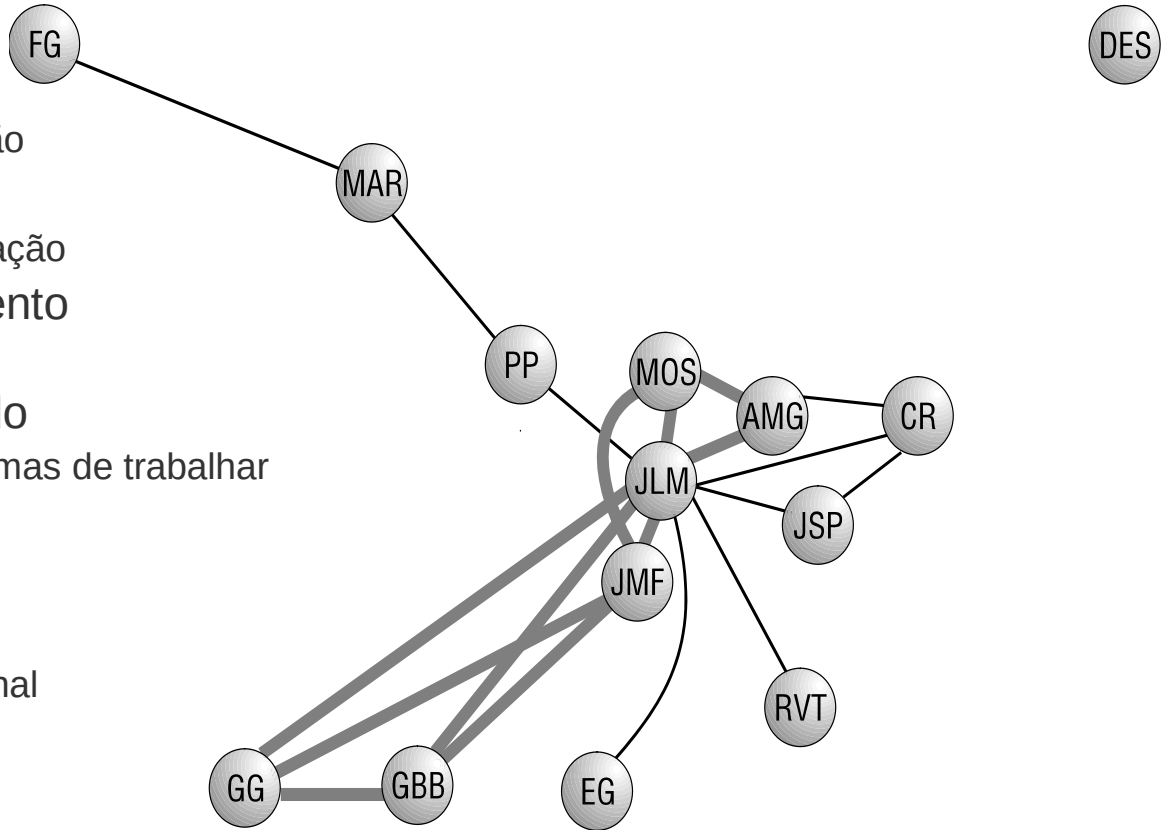
b.

a. *pouca comunicação, muitos grupos pequenos, locais, cada um MUITO coeso!*

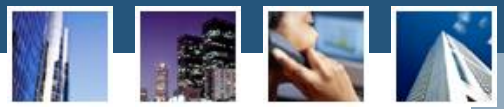
b. muita comunicação, *poucos grupos grandes, menos coesos, mas cobrindo muito mais gente (e mais organização)*

Comunicação Interna

- Tipologia de Redes
  - Redes de trabalho
    - Rotina da organização
  - Redes de Inovação
    - Criação, experimentação
  - Redes do Conhecimento
    - Capital Intelectual
  - Redes do Aprendizado
    - Opção por novas formas de trabalhar
  - Redes pessoais
    - Confiança
  - Redes de Carreira
    - Orientação Profissional



Retorno do Investimento em C.I.



- Cada vez mais, as organizações começam a comprovar que o êxito na gestão da comunicação interna depende do desenho de estratégias e de um planejamento detalhado que contemplem um mix integrado por quatro pilares da CI:

Meios

Ações

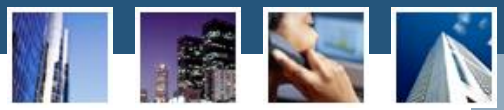
Capacitações

Medições

Sistema

CLIENTES
EQUIPE
COMUNIDADE
AÇIONISTA
MEIO AMBIENTE
PARCEIROS
ESTRATÉGIAS
ESTRATÉGIAS
ESTRATÉGIAS
ESTRATÉGIAS
VALORES E POLÍTICAS
CÓDIGO DE ÉTICA

Comunicação Interna e Sustentabilidade



Estudar a influência e **monitorar a performance** da organização nos temas de sustentabilidade na imagem e na reputação

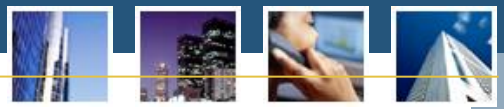
Gerir conteúdos: captação, estruturação e disponilibilização (*reporting*).

Conceituação, estruturação e **estratégia das mensagens** através da organização.

Catalisar o **diálogo com os públicos**: **potencializar o relacionamento** e favorecer o engajamento

Contribuir para a cultura de sustentabilidade **dentro da organização**

Uma proposta de Rede de Comunicação Interna



Direcionamentos de Comunicação

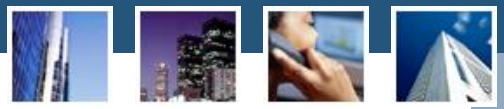
Repassa *feedback* das ações de comunicação e propõe atualização dos Direcionamentos de Comunicação

Desenvolve estratégia e direciona ações de comunicação interna aos “nós” da rede.

Gestores e agentes de comunicação atuam como ouvintes e avaliadores da recepção das mensagens e dos resultados.

Gestores e agentes de comunicação disseminam conteúdos e discursos junto a grupos pré-definidos.

Desafios



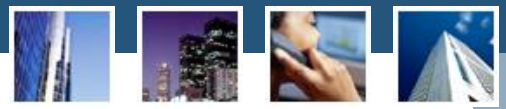
- Educar para a Comunicação
- Equilibrar os campos da Informação e da Persuasão
- Superar a improbabilidade da comunicação (barreiras do acesso, do entendimento e da ação)
- Participar das redes sociais
- Mudar o foco: da influência para os relacionamentos, da transferência de informação para a mediação de tensões em espaços de diálogo

Livro para Download

- Faça o download do livro

http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf

Como citar esta apresentação



CURVELLO, João José A. **Comunicação Interna** [2013]. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/comintnew.pdf>

Acesso em: dia mês. ano

Esta obra está licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial-Sem Derivados 3.0 Não Adaptada. Para ver uma cópia desta licença, visite: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/.

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello
Universidade Católica de Brasília
curvello@acaocomunicativa.pro.br
www.acaocomunicativa.pro.br