

**COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO DAS RELAÇÕES HUMANAS:
TRANSFORMAÇÕES, DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

Carlos Phillipe Kelency¹

Resumo:

Este trabalho se propõe a discutir a comunicação interna no contexto de valorização das relações humanas. Para isso foi realizado um levantamento bibliográfico com obras voltadas para comunicação interna e organizacional de autoria de Margarida Kunsch e de Luiz Alberto de Farias, estudos de autoria de Fábila Lima e Fernanda Bastos, e de Cláudia Nociolini Rebechi. Também foram trabalhados textos de Pierre Bourdieu sobre espaço social e espaço simbólico, e sobre redes e capital social, de Regina Maria Marteleto e Antonio Braz de Oliveira e Silva.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Ambiente Organizacional. Relações Humanas. Capital Social. Espaço Social.

Introdução

Na maioria das organizações, as pessoas passam cerca de oito horas num mesmo local, convivendo com um grupo relativamente permanente de indivíduos, sob determinadas normas, princípios e cultura organizacionais. Neste ambiente, desenvolvem atividades que, em algum grau, contribuem para o alcance de objetivos estabelecidos pela companhia da qual são empregados ou têm algum vínculo de trabalho. De modo geral, com algumas variações, esse é o cenário diário de trabalho que ainda prevalece no setor empresarial.

Mas, para além desta sucinta descrição, olhando mais atentamente é preciso compreender que:

Os indivíduos que *estão* nas organizações *são* cidadãos e, de maneira cada vez mais intensa e frequente, têm outras preocupações além das ligadas a seu ofício. São consumidores, chefes de família, indivíduos com aspirações, desejos e interesses

¹ Mestrando em Comunicação na Contemporaneidade pela Faculdade Cásper Líbero. E-mail: caphikel@gmail.com.

próprios. Enfim, podem formar opinião, tomar decisões e potencializar os resultados (bons e ruins) da comunicação (LEMOS, 2011, p.158).

Ao entrarmos no mundo empresarial, nos vemos diante de um vasto e valioso terreno para a observação e o estudo das interações humanas, nas quais a comunicação desempenha um papel significativo para estabelecer, manter e fazer evoluir os relacionamentos entre os protagonistas do cenário organizacional. Daí surge nosso interesse por estudar as práticas de comunicação no âmbito empresarial, que fazem parte da comunicação organizacional.

Quando se fala em comunicação organizacional, há que se ter em vista, sobretudo, a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Em primeiro lugar, temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar (KUNSCH, 2010, p.48).

Neste trabalho, dentro do amplo terreno da comunicação organizacional, nosso objetivo, mais especificamente, é debruçar sobre a comunicação interna, procurando levantar questões a respeito das transformações, dos desafios e das perspectivas nas interações entre organização e público interno, sob uma ótica centrada nas relações humanas e nos aspectos sociológicos envolvidos nas dinâmicas relacionadas à comunicação interna.

Comunicação interna e o mundo do trabalho

Falar sobre comunicação interna nos conduz à reflexão em torno da evolução das relações entre empregados e empregadores. Vivemos um momento talvez nunca antes experimentado de valorização e relevância dos colaboradores pelas empresas, consequência, entre outros fatores, do aumento da competitividade entre companhias, que se veem diante da necessidade de atrair e reter os melhores profissionais para implantar com sucesso suas estratégias de negócio e, com isso, potencializar as chances de alcançar suas metas e resultados. Estas mudanças são também fruto de desenvolvimentos históricos das atividades de trabalho nas sociedades.

10^o interprogramas de mestrado FACULDADE CÁSPER LÍBERO

Um longo caminho foi percorrido até aqui. Dos mercados de trabalho do fim do século XIX e início do século XX, significativamente apoiados no setor industrial e que, em seus primórdios, eram marcados pelas condições de trabalho essencialmente braçais (e até mesmo insalubres) e, mais à frente, caracterizados pela simples operacionalização de tarefas, chegamos à transição para uma dinâmica mercadológica com expressiva presença do setor de prestação de serviços, no qual os profissionais são “ativos estratégicos” das companhias. Ao longo de décadas, as empresas foram gradualmente relegando a segundo plano a necessidade de contratar somente funcionários com aptidão e capacidade para jornadas laborais fisicamente exigentes. Seus esforços em termos de recrutamento e seleção passaram a ser mais criteriosos quando se trata da procura por indivíduos com atributos intelectuais (como formação acadêmica no nível de especialização e MBA, além de cursos internacionais) e comportamentais (como habilidades para trabalhar em equipe, proatividade e liderança) bem desenvolvidos - o que, em muitos casos, representa para estes potenciais empregados investir tempo e recursos financeiros em sua formação profissional a fim de se tornarem desejáveis e valorizados pelas organizações.

Por outro lado, hoje, a busca em contar com os melhores funcionários não se limita a oferecer uma remuneração atrativa. Envolve, também, manter um relacionamento contínuo entre empresa e colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho no qual confiança, honestidade, meritocracia e reciprocidade – atributos estimados e identificáveis nas relações humanas – são valorizados pelos trabalhadores.

Atualmente, nas relações de trabalho, podemos identificar “a intensificação da tentativa de mobilização da subjetividade do trabalhador pelas organizações” (REBECHI, 2009, p.3). Por subjetividade aqui entendemos a maneira como os funcionários, com base em um conjunto formado por suas competências, habilidades, formação e vivência profissionais, interpretam e transformam os elementos de sua realidade organizacional a favor dos objetivos da companhia para a qual trabalham.

Os aspectos que influenciam a subjetividade do trabalhador e, conseqüentemente, o processo do trabalho, portanto, despertam fortemente o interesse das organizações. Tentativas de incorporação do trabalhador à racionalidade da organização e de individualização do trabalhador, incentivo à acessibilidade à informação e valorização

do trabalhador como pessoa são algumas das estratégias que acabam sendo utilizadas pelas organizações, de uma forma ou de outra, para mobilizar a subjetividade do funcionário, conforme os diversos autores estudados do campo da sociologia do trabalho (REBECHI, 2009, p.4).

É neste contexto que a comunicação interna tem destaque, com seus processos e profissionais responsáveis por empreender um relacionamento entre os atores do âmbito interno empresarial (sobre os quais falaremos no próximo tópico). Muitas organizações se valem de suas áreas de comunicação interna como suporte para a efetivação desta subjetivação do funcionário. Observamos, então, um dos principais desafios hoje para este campo da comunicação organizacional e seus profissionais: superar a função que lhes é relegada de ser um mero instrumento de criação de percepções para o público interno, para se tornarem, cada vez mais, agentes responsáveis por contribuir para que os colaboradores reflitam sobre o ambiente interno da empresa, propondo um diálogo permanente e verdadeiramente baseado no entendimento mútuo entre líderes e liderados.

A compreensão que as vozes estudadas da área têm do processo comunicativo nas relações entre trabalhadores e organizações é fundamentalmente pautada pela perspectiva funcionalista. Enquanto a comunicação for compreendida como ferramenta estratégica, seja com base nas mídias/instrumentos ou nos aspectos simbólicos como cultura organizacional, as concepções comunicativas continuarão sendo construídas com base no paradigma funcionalista (REBECHI, 2009, p.12).

Diante disso, podemos compreender melhor qual deve ser o verdadeiro papel da comunicação interna no ambiente organizacional, diretamente ligado ao fortalecimento das relações humanas. Iremos nos aprofundar neste ponto, contudo, antes é importante abordarmos como se caracteriza o cenário no qual a comunicação interna se torna parte fundamental da humanização dos relacionamentos organizacionais, pensando-o sob uma perspectiva que vai além dos paradigmas conceituais da Administração.

O ambiente interno das organizações: um universo socialmente complexo

Ao olharmos para o interior das organizações podemos enxergar um microcosmo que reflete aspectos que, em sua essência, ultrapassam os limites do cotidiano empresarial. Tais aspectos são mais bem compreendidos quando nos atentamos para o seu caráter sociológico – nada mais natural, se considerarmos que a dinâmica organizacional é parte integrante das sociedades, configurando-se “como privilegiado âmbito de análise dos fenômenos contemporâneos, dentre os quais a própria comunicação” (LIMA; BASTOS, 2008, p.1).

Desta forma, podemos identificar neste universo social dois agentes dotados de suas próprias visões, interesses, percepções e objetivos, reunidos em um dado contexto organizacional: os funcionários, a base que impulsiona o funcionamento de uma companhia e a mantém em movimento; e a alta direção, situada no topo da estrutura empresarial, que define, orienta e personifica os direcionamentos e estratégias que visam o alcance dos objetivos da empresa².

Nossa análise, então, se volta para entender como se dá a dinâmica destes protagonistas no âmbito interno das empresas, sob as óticas das teorias sociológicas e da comunicação organizacional (com foco mais específico para a comunicação interna, tema principal deste trabalho). Tal análise nos mostra o quanto as relações humanas são inerentes ao ambiente organizacional ao passo que são igualmente relevantes para o campo da comunicação interna.

Tendo como base as conceituações a respeito de espaço social e espaço simbólico, oferecidas por Pierre Bourdieu, compreendemos melhor este universo organizacional e as interações nele existentes, bem como as práticas da comunicação interna possíveis neste cenário.

Podemos partir do pressuposto de que o ambiente interno das organizações é um “*espaço*, conjunto de posições distintas e coexistentes, exteriores umas às outras, definidas umas em relação às outras por sua *exterioridade mútua* e por relações de proximidade, de

² Ao falarmos sobre o ambiente interno de uma organização, podemos aprofundar a delimitação dos protagonistas que o compõem – como exemplo, podemos citar a área de recursos humanos, um elo de gestão importante entre a alta direção e os demais colaboradores, ou, ainda, as diversas modalidades de funcionários existentes, de acordo com seu regime de contratação e o vínculo com a empresa, como os colaboradores terceirizados. Para tornar nossa análise mais clara, optamos por simplificar esta segmentação.

vizinhança ou de distanciamento e, também, por relações de ordem, como acima, abaixo e *entre (...)*” (BOURDIEU, 2005, p.18). Ainda nesta linha de pensamento sobre a qual nos apoiamos, é relevante destacarmos que “o espaço social é construído de tal modo que os agentes ou os grupos são aí distribuídos em função de sua posição nas distribuições estatísticas de acordo com os dois princípios de diferenciação (...) – o capital econômico e o capital cultural” (BOURDIEU, 2005, p.9). A delimitação de duas dimensões, estruturadas em torno destes dois capitais e responsáveis por estabelecer as distâncias sociais entre seus detentores, é realizada da seguinte forma:

... os agentes são distribuídos, na primeira dimensão, de acordo com o volume global de capital (desses dois tipos diferentes) que possuam e, na segunda dimensão, de acordo com a estrutura de seu capital, isto é, de acordo com o peso relativo dos diferentes tipos de capital, econômico e cultural, no volume global de seu capital (BOURDIEU, 2005, p.19).

Assim, ao assumirmos que são estes dois tipos de capital que aproximam ou distanciam aqueles que os detêm, podemos projetar a existência deste espaço social para o contexto organizacional, a fim de melhor entendê-lo, percebendo-o como um universo de interações, as quais são estabelecidas sobre uma base de relacionamento de caráter trabalhista.

Agora é oportuno voltarmos aos protagonistas existentes dentro de companhias das mais diversas naturezas (funcionários e alta direção), que havíamos apresentado anteriormente, situando-os dentro deste espaço social. Dentro da perspectiva de espaço social exposta por Bourdieu (2005), podemos interpretar que a alta direção, aqui entendida como quem detém a prerrogativa da palavra final nas decisões da companhia, tem um grande volume tanto de capital econômico quanto cultural. Já os funcionários não possuem o mesmo montante de capital econômico e seu nível de capital cultural é variado, dependendo de sua qualificação. Quanto mais qualificado um profissional for, mais capital cultural ele terá, o que impactará decisivamente em sua ascensão profissional e, logo, no crescimento de seu capital econômico. Chegamos, assim, ao conceito de *habitus*, o qual influencia fortemente as relações e interações no ambiente corporativo:

10^o interprogramas de mestrado FACULDADE CÁSPER LÍBERO

De maneira mais geral, o espaço de posições sociais se retraduz em um espaço de tomadas de posição pela intermediação do espaço de disposições (ou do *habitus*); ou, em outros termos, ao sistema de separações diferenciais, que definem as diferentes posições nos dois sistemas principais do espaço social, corresponde um sistema de separações diferenciais nas propriedades dos agentes (ou de classes construídas como agentes), isto é, em suas práticas e nos bens que possuem. (...) Uma das funções da noção de *habitus* é a de dar conta da unidade de estilo que vincula as práticas e os bens de um agente singular ou de uma classe de agentes (...) (BOURDIEU, 2005, p.21).

Nosso objetivo ao projetar para o mundo organizacional a conceituação em torno de espaço social e de *habitus* é explicitar como funcionários e alta direção, os dois principais agentes ou classes deste universo, ocupam nele posições distintas, se diferenciando um em relação ao outro e se unindo àqueles com as mesmas características ou que se situam no mesmo nível hierárquico. Não se trata de colocar um grupo contra o outro, pois assim estaríamos nos rendendo a uma simplificação que esconde na verdade uma interação que se torna complexa justamente pela ampla gama de interesses próprios de cada agente, que podem ou não entrar em conflito, podem ou não se complementar e encontrar ou não uma coexistência benéfica para ambos. Esta complexidade pode ser ilustrada da seguinte forma: um colaborador tido como eficiente, produtivo, competente e alinhado à cultura organizacional da empresa para a qual trabalha tem uma grande probabilidade de ser valorizado por ela. Isso porque este conjunto de características que ele reúne faz dele um profissional com alto potencial de alcançar os resultados dele esperados e de interesse da organização. Ele, portanto, atende às expectativas de seu empregador. Por outro lado, o colaborador, que também tem seus próprios interesses, objetivos e expectativas em relação à empresa na qual atua, ao tomar consciência de que é um valioso “ativo” para a corporação, vai em busca de satisfação do seus próprios interesses, objetivos e expectativas, ligados à sua vida profissional e pessoal, por exemplo, ao pleitear promoções, aumento de salários, horários mais flexíveis para passar mais tempo com sua família, espaços para a prática de esportes ou atividades ligadas a saúde no local de trabalho, e assim por diante.

... se o mundo social, com suas divisões, é algo que os agentes têm a fazer, a construir, individual e sobretudo *coletivamente*, na cooperação e no conflito, resta que essas construções não se dão no vazio social, como parecem acreditar alguns

etnometodólogos: a posição ocupada no espaço social, isto é, na estrutura de distribuição de diferentes tipos de capital, que também são armas, comanda as representações desse espaço e as tomadas de posição nas lutas para conservá-lo ou transformá-lo (BOURDIEU, 2005, p.27).

Assim, o espaço social que enxergamos no ambiente da empresa é pontuado por interações constantes e uma contínua rede de relacionamentos que reforçam posições; constroem e mantêm ou desfazem e impedem diálogos; geram aproximação ou afastamento, comprometimento ou indiferença entre funcionários e alta gestão. Logo, as interações que se apresentam nesta coexistência não são inertes: nelas encontramos relações de poder que as mantêm em movimento, sendo este poder de natureza simbólica.

As diferentes classes e fracções de classes estão envolvidas numa luta propriamente simbólica para imporem a definição do mundo social mais conforme aos seus interesses, e imporem o campo das tomadas de posições ideológicas reproduzindo em forma transfigurada o campo das posições sociais (BOURDIEU, 2000, p.11).

Mais uma vez evitamos cair na armadilha da simplificação das relações entre funcionários e alta gestão como uma mera oposição entre “bons” e “maus”, pois ambos têm seus objetivos e valores, os quais procuram fazer prevalecer ou, pelo menos, ser considerados e minimamente contemplados.

Nestas relações que envolvem poder, é importante falarmos sobre um terceiro capital, além daqueles que citamos anteriormente: o capital social.

O capital social (...) é definido como as normas, valores, instituições e relacionamentos compartilhados que permitem a cooperação dentro ou entre os diferentes grupos sociais. Dessa forma, são dependentes da interação entre, pelo menos, dois indivíduos (MARTELETO; SILVA, 2004, p.44).

Transportando esta lógica para o ambiente organizacional, podemos exemplificar a existência do capital social em uma equipe de funcionários que faz parte e atua ativamente junto ao sindicato de sua categoria. No caso das negociações de acordos coletivos de trabalho, este grupo detém forte capital social em relação, por exemplo, aos diretores da empresa que

talvez só interajam com os sindicatos em oportunidades específicas, não sendo protagonistas nestas relações. Embora a alta gestão detenha grande poder decisório dentro da organização, bem como grande volume de capital econômico e intelectual, estes acabam se relativizando porque, neste caso, o “verdadeiro proprietário do capital social não é o indivíduo, mas a comunidade, por intermédio da rede de relações existentes” (MARTELETO; SILVA, 2004, p.45). Comunidade, neste exemplo, entendida como um determinado grupo de funcionários com bom trânsito entre os integrantes dos sindicatos.

Em nosso olhar para o ambiente organizacional e para entendermos melhor as transformações no campo da comunicação interna, é bastante pertinente a perspectiva traçada por Marteleteo e Silva (2004), que relaciona os conceitos de capital social à análise de redes sociais. Assim como na sociedade, nas companhias - constituídas em torno de estruturas que variam, mas que, de forma geral, são formadas por departamentos compostos por equipes de profissionais, subordinados a gerências e diretorias - é perceptível a existência de redes interacionais entre as pessoas. Estas redes “são sistemas compostos por ‘nós’ e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação” (MARTELETO; SILVA, 2004, p.41).

Neste contexto, a comunicação – e, mais precisamente, a comunicação interna – se mostra um elemento relevante, pois

O nível de confiança (e expectativa) entre os indivíduos da rede está relacionado com o capital social cognitivo e influencia a ação coletiva do grupo. Em parte, relaciona-se com o acesso à informação tanto no nível local quanto mais geral, este último associado aos meios de comunicação, ou, em outros termos, às fontes pessoais e impessoais (MARTELETO; SILVA, 2004, p.43).

Aqui nos parece claro que as perspectivas e os desafios da comunicação interna convergem para um ponto de origem em comum: as relações humanas.

Por uma comunicação interna baseada e voltada para as relações humanas

Diante do panorama que traçamos, como a comunicação interna pode dar conta de encontrar um caminho que permita, além de transmitir informações, compartilhar conhecimento, contribuir para mudanças e, ao mesmo tempo, gerar identificação com os valores e princípios de uma determinada organização perante seus funcionários, sem deixar de lado aspectos de valorização humana? Em nosso entendimento, é necessário que a comunicação interna se aproxime, cada vez mais firmemente, do paradigma relacional.

Sob a luz do paradigma relacional, entendemos a organização como um ator social coletivo, constituído por sujeitos que, em relação e interação constante uns com os outros, se institui. Do mesmo modo, pelos processos de comunicação, a organização se relaciona com outros interlocutores, que também se instituem na relação. Este entendimento nos ajuda a perceber que o papel da comunicação no contexto organizacional é, então, de mediadora e organizadora destes processos de interação. E que estes processos pressupõem trocas, organização de perspectivas compartilhadas, construção de um lugar comum onde haverá relação (LIMA; BASTOS, 2008, p.10).

Assim, é essencial nos atentarmos para os conceitos de significado e sentido, elementos que estão na base da comunicação interna no contexto das relações humanas. Conforme abordam Lima e Bastos (2008), o significado é mais delimitado, sendo já estabelecido a partir de convenções, tal como as palavras no dicionário. Já o sentido

É algo construído a partir de um receptor e suas escolhas dentro de um universo de significados, ou seja, é o significado produzido dentro de um contexto. E este sentido são escolhas do próprio receptor, o caminho que ele define seguir a partir de conhecimento, interesses e vivências na busca de um significado para uma determinada realidade (LIMA; BASTOS, 2008, p. 9).

A comunicação com funcionários deve continuar a superar sua função de mera transmissora de conteúdos - um processo o qual cremos que já esta em curso - para se tornar um agente de diálogo entre os protagonistas no interior do universo organizacional e, portanto, um elemento que reforça a humanização do ambiente de trabalho.

Para isso, acreditamos, o caminho mais adequado que os profissionais de comunicação interna devem seguir, a fim de contribuir para o desenvolvimento deste campo, é voltar-se para a própria essência do ato comunicativo e para tudo o que é intrínseco a ele: expressar-se

e garantir espaço para que haja expressão. Saber o momento certo de falar e estar sempre disposto a ouvir. E, o que talvez seja o mais importante, colocar-se no lugar do outro e procurar compreender as múltiplas possibilidades de construção de entendimentos e percepções que todos nós criamos. Afinal, somos únicos como pessoas.

Referências

- BOURDIEU, Pierre. Espaço social e espaço simbólico. In: _____ **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papius, 2005.
- BOURDIEU, Pierre. Sobre o poder simbólico. In: _____ **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- LEMOS, Else. Comunicação interna como diferencial de relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.
- LIMA, Fábria; BASTOS, Fernanda. **Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos?** Trabalho apresentado no XXXI Congresso da Intercom. Natal, setembro de 2008.
- MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antonio Braz de Oliveira e. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Revista Ciências da Informação**. Brasília, v.33, n.3, p. 41-49, 2004.
- REBECHI, Claudia Nociolini. **Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil**. Trabalho apresentado no XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba, setembro de 2009.