

# 12<sup>o</sup> interprogramas de mestrado Faculdade Cásper Líbero

## O PAPEL DO PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS MEDIAÇÕES EXISTENTES NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Carlos Phillipe Kelency<sup>1</sup>

### Resumo:

A proposta deste trabalho é debater como os indivíduos inseridos no ambiente organizacional percebem esse contexto, construindo sentido com base em suas visões de mundo, seus valores e suas posições na hierarquia empresarial, e como a comunicação interna desempenha um papel de mediadora nesse processo. Para isso, dialogamos com autores que pesquisam a comunicação sob uma perspectiva centrada no humano, como Margarida Kunsch, João Curvello e Rudimar Baldissera. Também procuramos trazer para a nossa argumentação estudos de Roberto Chiachiri e Vilém Flusser, que tratam, respectivamente, das temáticas da semiótica e da comunicação dialógica.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Ambiente organizacional. Semiótica. Diálogo. Relações humanas.

### Organizações, pessoas e comunicação interna

Os profissionais de uma empresa são pessoas com formações cultural, intelectual, profissional e emocional diversas. Esses aspectos fazem com que o ambiente organizacional torne-se um terreno no qual se dão – às vezes de maneira silenciosa, às vezes de forma explícita – disputas pela construção de sentidos, que ajudam a moldar o interior das organizações, bem como sua identidade e cultura. Nesse terreno e nessas disputas, a comunicação interna acaba se configurando no meio pelo qual a construção de sentidos é realizada.

---

<sup>1</sup> Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero. E-mail: [caphikel@gmail.com](mailto:caphikel@gmail.com).

# 12<sup>o</sup> interprogramas de mestrado Faculdade Cásper Líbero

Diante de tal contexto, não se trata mais de enxergar o processo comunicativo apenas como transmissão de informações entre uma empresa e seus empregados, pois “comunicação é um ato de comunhão de idéias e o estabelecimento de um diálogo” (KUNSCH, 2003, p. 161). Assim, se quisermos superar essa visão limitada e limitadora, devemos entender que, antes, estamos nos referindo a uma comunicação com e entre seres humanos.

[...] o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional (KUNSCH, 2003, p. 159).

A comunicação entre as pessoas, alicerce fundamental da comunicação interna, é, efetivamente, uma atividade que implica troca e que pressupõe como condição básica o diálogo. Sem a pretensão de fazer generalizações, entendemos que hoje, dentro das organizações, essa relação de reciprocidade do ato comunicativo ainda cede lugar a uma prática prioritariamente informativa.

A superação desse paradigma informacional dentro da comunicação interna tem como base o entendimento de que comunicação envolve a interação entre pessoas – e a consideração de toda uma complexa rede de variáveis sociais, emocionais e psicológicas ligadas a tal processo. Seria ilusório acreditar que os empregados constituem uma massa uniforme, sem pensamento crítico. Idades, criações familiares, situações econômicas e experiências de vida e profissionais diversas entre si fazem com que o conjunto de indivíduos que trabalha em uma companhia seja um grupo heterogêneo, que não comporta uma comunicação simplesmente alicerçada na transmissão, em via de mão única, de mensagens padronizadas e descontextualizadas.

Não fossem suficientes as diferenciações entre as pessoas em nível individual, temos ainda a influência desses fatores nas relações estabelecidas no âmbito corporativo. Como

# 12<sup>o</sup> interprogramas de mestrado Faculdade Cásper Líbero

resultado, pode haver mais ou menos credibilidade no que a empresa está comunicando, mais ou menos confiança na alta liderança, disseminação de boatos, entendimentos distorcidos.

Em suma, o conjunto das diferenciações entre seres humanos e as constantes interações entre eles - nas quais a multiplicidade de características se evidencia e molda a construção do entendimento em torno da cultura organizacional - são duas questões fundamentais quando tratamos de comunicação interna atualmente.

Insistimos: cada pessoa é única. Assim, ela é protagonista de sua história dentro da empresa, pois suas ações, reações, percepções e sensações são estruturadas em torno de seus próprios pensamentos, motivações e sentimentos. Todo esse composto que forma a individualidade está aberto à relação de cada pessoa com outras. Poderá ser legitimado, ao nos identificarmos com profissionais que compartilham da mesma visão de mundo. Será desafiado ao deparar com um colega que não concorde ou não viva sob os mesmos princípios, conduzindo a reflexões sobre nossa maneira de ser, pensar e agir. E levará até mesmo a conflitos, que surgem da necessidade de se fazer impor um ponto de vista, seja por ser aquilo em que se acredita, seja pela oportunidade de exercer o poder disponível. Logo, as relações no âmbito corporativo repousam sobre um delicado equilíbrio. Vivemos, continuamente, em um movimento de adaptação, moldando-nos à medida que interagimos com colegas, subordinados e superiores, e lidamos com situações inerentes à realidade organizacional. Desse modo, “indivíduos e organizações aparecem [...] como instâncias em relação. Às vezes conflituosa, às vezes convergente, essa relação é marcada antes de tudo pela diferenciação, visto que são sistemas independentes ao mesmo tempo autônomos e interdependentes” (CURVELLO, 2010, p. 78).

Propomos, então, que os profissionais que atuam com comunicação interna se lancem ao desafio de “ler” e interpretar as construções de sentido que emergem das interações humanas no ambiente organizacional, tornando-se agentes ativos nas mediações das relações comunicativas entre as pessoas.

## **O papel do profissional de comunicação interna nas mediações das interações**

Ao falar sobre comunicação na perspectiva humana, Vilém Flusser (2007, p. 97) explicita que ela existe sob duas formas - a comunicação dialógica e a discursiva:

[...] para produzir informação, os homens trocam diferentes informações disponíveis na esperança de sintetizar uma nova informação. Essa é a forma de comunicação *dialógica*. Para preservar, manter a informação, os homens compartilham informações existentes na esperança de que elas, assim compartilhadas, possam resistir melhor ao efeito entrópico da natureza. Essa é a forma de comunicação *discursiva*.

Nas relações entre a empresa e seus empregados, o papel do comunicador envolve equilibrar-se constantemente entre o discurso e o diálogo. É sua responsabilidade comunicar as informações, as políticas, os valores, aspectos da cultura organizacional, os direcionamentos e estratégias da companhia aos seus profissionais. Contudo, embora o início do processo comunicativo no interior das empresas seja mais discursivo, é necessário que, ao entrar em contato com o interlocutor – no caso os empregados –, esse mesmo processo passe a ser, também, dialógico. Isso porque os indivíduos, ao receberem uma mensagem, colocarão em ação seus próprios mecanismos de entendimento sobre o que lhes foi apresentado. Assim,

[...] nenhuma das duas formas de comunicação pode existir sem a outra [...] Para que surja um diálogo, precisam estar disponíveis as informações que foram colhidas pelos participantes graças à recepção de discursos anteriores. E, para que um discurso aconteça, o emissor tem que dispor de informações que tenham sido produzidas no diálogo anterior. [...] Cada diálogo pode ser considerado uma série de discursos orientados para a troca. E cada discurso pode ser considerado parte de um diálogo (FLUSSER, 2007, p. 97).

Ao compreender a relação cíclica entre discurso e diálogo, o comunicador pode desenvolver um trabalho verdadeiramente relevante tanto na perspectiva dos empregados - que, além de contribuir, se sentem ouvidos e, portanto, parte relevante da empresa - quanto na dos empregadores, que conseguem manter um relacionamento mais próximo, produtivo e

# 12<sup>o</sup> interprogramas de mestrado Faculdade Cásper Líbero

claro com as pessoas<sup>2</sup>. Mas o que vemos acontecendo atualmente em diversas companhias, assim como em outras áreas da sociedade, é “a onipresença dos discursos predominantes, que tornam todo diálogo impossível e ao mesmo tempo desnecessário” (FLUSSER, 2007, p. 98).

É preciso, então, buscar um ambiente e uma prática comunicacional mais dialógicos, visto que

[...] pode-se pensar na noção de dialogismo como basilar para que a diversidade se manifeste, ou seja, na medida em que a comunicação se qualifica como dialógica, apresenta-se como lugar e meio para que os sujeitos possam se realizar como diversidade, atualizando suas ideias, seus pensamentos, suas concepções e/ou suas diferenças sem que uns se sobreponham aos outros (BALDISSERA, 2009, p. 143).

Além de buscar mais equilíbrio entre essas formas comunicativas, o profissional responsável pelos processos e ações de comunicação interna exerce uma ação em duas frentes. Por um lado, tendo como ponto de vista a empresa, ele necessita entender a mensagem que a organização quer comunicar, analisando o que é relevante e, muitas vezes, “traduzindo” um conteúdo para a realidade dos destinatários da mensagem, ou seja, os demais empregados. Já na perspectiva destes últimos, o comunicador precisa se colocar em seu lugar, procurando compreender como aquela mensagem poderá ser interpretada, avaliando possíveis riscos que dificultem ou prejudiquem uma compreensão adequada. Ainda que seja impossível garantir um entendimento uniforme para a totalidade dos indivíduos, esse esforço do profissional que atua com comunicação interna é válido na medida em que procura promover e harmonizar o diálogo entre empresa e empregados.

Também é de responsabilidade do comunicador captar e interpretar as respostas dos empregados ao que lhes é comunicado, retroalimentando o diálogo. Logo, poderíamos sugerir que a atuação desses comunicadores incorpora também aspectos da semiótica, uma vez que

---

<sup>2</sup> Apenas uma dinâmica bem orientada para a harmonia entre discurso e diálogo não basta: a empresa precisa ser verdadeira, coerente e clara em suas intenções e atos junto a seus empregados. Do contrário, nenhum esforço de comunicação se sustenta.

# 12<sup>o</sup> interprogramas de mestrado Faculdade Cásper Líbero

[...] se pensarmos na ação de um signo ser interpretado em um outro signo, podemos pensar na comunicação como semiose, melhor dizendo, quando emitimos um código, que mediado por um signo afeta uma mente interpretadora (o receptor), ou seja, determina uma mensagem para um intérprete e, por sua vez, numa outra ação sígnica “responde”; e ao responder cria um outro signo que passa a ser o emissor de uma outra mensagem e assim *ad infinitum*. Algo é intercambiado e mudado. É a ação de significação (CHIACHIRI, 2005, p. 22).

Desta forma, no âmbito organizacional, as mensagens emitidas pelos interlocutores ali presentes – empresa e empregados – podem ser consideradas como signos, que serão interpretados por quem as receber. O entendimento que cada um fará da mensagem se tornará o que Peirce definiu como Interpretante Dinâmico, ou seja, “aquilo que o signo efetivamente produz em cada mente singular” (CHIACHIRI, 2005, p. 21). Retornamos, então, à questão da singularidade de cada profissional, a qual se dá justamente pelo fato de que, como dissemos, antes de empregados, estamos falando de seres humanos. Assim, cada interpretação de uma mensagem – ou de uma ação – no cenário corporativo é única, sabendo-se, no entanto, que há, de qualquer forma, um repertório mais ou menos comum entre os intérpretes.

A relação entre significado e sentido é marcante dentro das organizações, apresentando, também, aproximação com a comunicação organizacional.

[...] cabe destacar o fato de a significação (que apresenta certa estabilidade) ser perturbada pelos processos comunicacionais. Com isso, os significados assumem a qualidade de sentidos em movimento e passam a ser disputados, (re)construídos pelos sujeitos para novamente experimentarem certa estabilidade. Nesse processo, os sujeitos não apenas acionam as teias de significação (cultura) de que são portadores e às quais estão presos, mas também seus imaginários, suas subjetividades, suas formas de perceber e atribuir sentido ao mundo (BALDISSERA, 2010, p. 69).

Para ilustrar o que estamos querendo dizer, tomemos o seguinte exemplo: uma empresa divulga um comunicado em seus canais internos parabenizando uma equipe pelo sucesso de um projeto. Há uma probabilidade considerável de que aqueles profissionais que fizeram parte do projeto possam receber positivamente essa mensagem, se sentindo reconhecidos pela companhia. Entre as demais pessoas que não se envolveram com o trabalho em questão, algumas podem ter a mesma impressão positiva, interpretando que a organização

# 12<sup>o</sup> interprogramas de mestrado Faculdade Cásper Líbero

reconheceu o empenho de seus colegas. Outras podem sentir total indiferença, tanto em relação à mensagem quanto ao esforço dos empregados, uma vez que elas não foram as protagonistas da ação que está sendo destacada. E pode haver até casos de profissionais ressentidos com a companhia, por não se considerarem valorizados como seus colegas o foram.

Assim, notamos que o processo comunicativo no ambiente organizacional é marcado por subjetividades, resultantes das relações entre as pessoas.

Se trabalhar é sempre trabalhar com o outro e comunicar é relação, troca, reelaboração, podemos afirmar que ambos, comunicação e trabalho, atuam na construção dos conjuntos de valores que se renovam ou se cristalizam a cada escolha feita, a cada decisão do uso de si por si mesmo (FÍGARO, 2010, p. 101).

Logo, surge a necessidade de uma postura mais compreensiva. Cabe ao comunicador procurar compreender, na medida do possível, como as pessoas reagirão, buscando uma forma de trazer um entendimento claro a todos.

É fundamental perceber que as interações humanas são, por natureza, dotadas da necessidade de construir sentido. Roseli Fígaro (2001, p. 32), em sua análise acerca do processo de recepção no ambiente de trabalho, nos chama a atenção para o fato de que “entre esses dois pólos – *emissor/receptor* – existe a vida, uma imensa gama de inter-relações ativas que dão sentido, que se constituem ou não, com maior ou menor peso, em fator de importância na constituição da subjetividade dos indivíduos/sujeitos da comunicação”.

Tendo isso em vista, parece-nos claro que as pessoas são agentes de construção simbólica do ambiente organizacional. E sob esse viés,

[...] não é mais possível pensar o sujeito como da qualidade do passivo. Essa compreensão (re)afirma o sujeito como do lugar da agência, da atividade, exigindo um olhar que se afaste dos lugares determinísticos e deslize para os das tensões, das possibilidades, das influências, da dialética e da recursividade. Se, por um lado, o sujeito é resultado do entorno ecossociocultural, por outro, é seu construtor (BALDISSERA, 2009, p. 142).

# 12<sup>o</sup> interprogramas de mestrado Faculdade Cásper Líbero

Nessa perspectiva, há que se ter em vista que o diálogo é o caminho a ser trilhado pela comunicação interna como prática mediadora e humanizadora dentro das organizações, bem como meio facilitador para a expressão dos indivíduos.

Tem-se, então, que a comunicação, no prisma do dialogismo, compreende sujeitos-força em relação de tensão, influenciando e sendo influenciados, isto é, os sujeitos realizam-se como forças em relação – não se trata de sobredeterminação – e, portanto, a significação da/na comunicação se atualiza no acontecer, pela disputa de sentidos que os sujeitos materializam no ato comunicacional (BALDISSERA, 2009, p. 143).

Uma das responsabilidades centrais do profissional que desenvolve e gerencia ações de comunicação para os empregados é contribuir diariamente para o estabelecimento do paradigma relacional da comunicação no ambiente empresarial.

Não nos enganemos: nunca será possível que cem por cento das pessoas construam o mesmo sentido sobre uma mensagem. Em verdade, seria até mesmo improdutivo querer que todas as interpretações se assemelhassem a tal ponto que não houvesse dúvidas, questionamentos e confronto de ideias, que favorecem encontrar novos pontos de vista.

Tomando-se por base os processos comunicacionais, portanto articulações de signos – sentidos/significação e semiose -, é possível afirmar que, por mais que se empreguem códigos estreitos na construção das mensagens, a interpretação tenderá a ser um exercício de aproximação (negociação e disputa) entre os sentidos que são propostos (postos em circulação) pelos sujeitos em comunicação e a significação que é por eles individualizada, internalizada (BALDISSERA, 2009, p. 154).

Os comunicadores devem estar preparados para lidar com as diferenças nas interpretações, saber ouvi-las e acolhê-las, tornando-as subsídios para retroalimentar a comunicação discursiva e fazê-la avançar em direção a uma comunicação mais voltada aos aspectos dialógico e compreensivo.



## **Elementos da comunicação interna e da realidade organizacional relevantes para as mediações**

Além dos aspectos semióticos, dialógicos e compreensivos que discutimos, também é importante abordarmos alguns elementos relativos à comunicação no ambiente organizacional que têm influência direta nas mediações.

Assim, cabe destacar as chamadas barreiras que, segundo Kunsch (2003, p. 74), são “problemas que interferem na comunicação e a dificultam”. A autora elenca algumas barreiras próprias da comunicação organizacional:

- a) **Barreiras pessoais:** são os aspectos característicos de cada indivíduo (sentimentos, valores, comportamentos) que podem se configurar tanto como facilitadores como obstáculos do processo comunicativo;
- b) **Barreiras administrativas e burocráticas:** são reflexos da maneira como uma empresa lida com as informações e envolvem aspectos como, por exemplo, distância física e relações de poder;
- c) **Excesso de informações:** vivemos na era do grande volume e da agilidade do tráfego de dados e conteúdos, proporcionados pelos avanços das tecnologias digitais. Conseguir assimilar o máximo possível – e dentro disso, identificar o que é realmente relevante, com total compreensão, tornou-se um desafio, pois “a sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas [...] tem causado uma espécie de saturação para o receptor” (KUNSCH, 2003, p. 75);
- d) **Comunicações incompletas e parciais:** são conteúdos que podem sofrer algum prejuízo de entendimento, devido ao fato de estarem incompletos, distorcidos ou pouco claros.

# 12<sup>o</sup> interprogramas de mestrado Faculdade Cásper Líbero

Kunsch (2003, p. 76) ainda aborda outras barreiras, apontadas por James L. Gibson, John M. Ivancevich e James H. Donnelly Jr., as quais entendemos que são igualmente relevantes:

- a) **Audição seletiva:** é o bloqueio realizado que as pessoas efetuam a conteúdos que não vão ao encontro ao que acreditam e têm como valor;
- b) **Juízos de valor:** são o conhecimento, pensamento e experiências anteriores que uma pessoa tem em relação a uma determinada fonte de comunicação, que resultam em pré-julgamentos que podem influir na maneira como uma mensagem é recebida;
- c) **Credibilidade da fonte:** é o nível de confiança que uma fonte de comunicação tem na visão de um indivíduo. Trata-se de uma relação de causalidade, na qual se uma pessoa “não acreditar na fonte, naturalmente se armará e tenderá a reagir de forma negativa às mensagens recebidas” (KUNSCH, 2003, p. 76);
- d) **Problemas de semântica:** é a maneira como as pessoas recebem as comunicações que chegam a elas e “advêm do fato de que as palavras e a simbologia empregadas podem significar coisas inteiramente diversas para as diferentes pessoas envolvidas no processo” (KUNSCH, 2003, p. 76);
- e) **Filtragem:** ocorre quando algum conteúdo da comunicação é omitido, a fim de que ele não gere uma percepção negativa perante essa comunicação;
- f) **Linguagem intragrupal:** é um vocabulário próprio a um grupo específico, e que justamente por isso só encontra entendimento entre os componentes desse grupo. Quem não faz parte dele acaba não compreendendo a comunicação que é realizada;
- g) **Diferenças de status:** têm a ver com as diferenças de posições ocupadas pelos membros de uma organização na escala hierárquica, que “contribuem para aumentar a competição entre pessoas e departamentos em torno do poder e

# 12<sup>o</sup> interprogramas de mestrado Faculdade Cásper Líbero

para o hiato de comunicação entre os vários níveis, sobretudo entre superiores e subordinados” (KUNSCH, 2003, p. 77);

- h) **Pressão de tempo:** impede um contato mais próximo entre as pessoas, especialmente entre gestores e suas equipes;
- i) **Sobrecarga de comunicação:** as consideráveis quantidade e velocidade na disponibilização de informações tornam o entendimento e resposta aos conteúdos uma difícil tarefa.

Apesar de serem qualificados como barreiras, esses elementos também são oportunidades de aprofundarmo-nos nos processos de construção de sentidos realizados pelas pessoas/empregados. Logo, são aspectos importantes a serem considerados nas mediações que acontecem no âmbito empresarial.

## **Considerações finais**

Reconhecer o empregado como um ser humano, dotado da capacidade de utilizar sua bagagem cultural, intelectual e profissional para compreender e transformar o ambiente organizacional, sem jamais deixar de lado a valorização de sua humanidade, nunca se mostrou tão importante.

Inúmeros fatores diferenciam um indivíduo do outro: a escola frequentada na infância, o bairro em que mora, a estrutura familiar que teve ao longo da vida, a década em que nasceu, o curso que concluiu no ensino superior... Todos esses e muitos outros aspectos fazem com que nossa visão de mundo seja diversa, por exemplo, em relação ao olhar do colega que senta bem ao nosso lado no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, é preciso pensar e buscar uma nova proposta para a atuação dos profissionais de comunicação interna, na qual uma das responsabilidades - senão a maior - é contribuir diariamente para o estabelecimento do paradigma relacional na comunicação dentro do ambiente empresarial.

# 12<sup>o</sup> interprogramas de mestrado Faculdade Cásper Líbero

Não é uma tarefa fácil - mais que uma prática, deve ser uma postura constante do comunicador, que por muitas vezes pode enfrentar dificuldades e resistências, a depender da cultura organizacional e do estilo de gestão da empresa. Mas seus ganhos para as pessoas, para o ambiente organizacional e para a área de comunicação interna são muito valiosos e fazem valer o esforço.

## Referências

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 61 – 76.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135 – 164.

CHIACHIRI, Antonio Roberto. A semiótica na comunicação. **Communicare: revista de pesquisa**. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, v. 5, n. 1, p. 17 – 26, 2005.

CURVELLO, João José Azevedo. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 77 – 92.

FÍGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 93 – 109.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

PAULINO, Roseli A. Fígaro. **Comunicação e trabalho: estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação**. São Paulo: A. Garibaldi, 2001.