

**ARIANA ELLEN GONÇALVES DE ARAÚJO CAVALIERI  
DENISE VILAR**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTRATÉGIA PARA MINIMIZAÇÃO DE  
RUMORES ORGANIZACIONAIS.**

**CURITIBA**

**2013**

**ARIANA ELLEN GONÇALVES DE ARAÚJO CAVALIERI  
DENISE VILAR**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTRATÉGIA PARA MINIMIZAÇÃO DE  
RUMORES ORGANIZACIONAIS.**

Pré-projeto apresentado ao Curso de Pós Graduação em Comunicação Empresarial e Institucional, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para conclusão do módulo Metodologia de Pesquisa.

**CURITIBA**

**2013**

## TEMA

Comunicação interna: estratégia para minimização de rumores organizacionais.

## OBJETIVO GERAL

Apresentar a comunicação interna como estratégia eficaz para minimizar os possíveis rumores dentro das organizações.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar de forma geral o processo de criação dos rumores (nos e/ ou pelos indivíduos), sob a perspectiva psicológica, identificando os possíveis motivos para que esse processo se inicie;
- Entender o papel da comunicação interna nas organizações;

## JUSTIFICATIVA

A comunicação é uma ciência que perpassa todos os níveis e segmentos da sociedade. No âmbito organizacional, ela é de extrema importância para o bom funcionamento dos fluxos e processos e, quando bem gerida, pode resultar em ganhos muito positivos. Entretanto, o inverso também é verdadeiro. Se a comunicação não possui uma gestão eficaz, diversos transtornos podem surgir e acarretar um impacto negativo de grande proporção, seja no ambiente externo ou interno à organização.

Entre os indícios de uma má gestão da comunicação está o **Rumor** que, de acordo com o Dicionário Aurélio, significa notícia anônima que corre publicamente sem confirmação, ou seja, a tão conhecida *rádio corredor ou peão*. É nesse ambiente que os conflitos são fomentados e cabe ao profissional de comunicação encontrar a melhor estratégia para minimizá-los ou saná-los (se é que isso é possível). Mas de onde vêm os rumores? Quem são seus emissários? E como lidar com esse “câncer” organizacional?

Este artigo busca identificar as condições para a propagação dos rumores na organização sob a perspectiva psicológica de conhecimento do indivíduo,

apresentando a boa gestão da comunicação interna como ferramenta estratégica de integração e satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente um suporte para o bom andamento das atividades.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

De acordo com PIMENTA (2004, p. 24), “com a invenção da escrita, há aproximadamente cinco mil anos atrás, a relação que as pessoas tinham com o tempo e com o espaço foi alterada”. O que se conhecia como comunicação tomou uma nova proporção: hoje temos a dita “aldeia global”, como previu MacLuhan(1969) há dezenas de anos. Assim, as organizações também sofreram mudanças em suas redes de comunicação, agregando recursos que otimizam o processo ,como intranet, e-mail corporativo, computadores em rede, entre outros. Contudo, a interação entre os indivíduos, as relações sinterpessoais, continuam presentes no mundo organizacional. “A comunicação face a face é a que predomina entre um gerente e seu subordinado” (FOURNIES, 1992, p.128).

Acompanhar os avanços tecnológicos é vital para o sucesso das organizações, mas não é o suficiente. Recursos materiais, financeiros e humanos devem estar integrados.

Segundo Chiavenato,

Comunicação envolve troca de fatos, ideias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas, também definida como inter – relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens como meio para o participante de uma organização partilhar significado e compreensão com outros. (1994, p.403).

Por meio da comunicação, colaboradores transmitem informações entre si e interpretam o seu significado de acordo com suas experiências, cargas emotivas e grau de importância que dão àquelas informações. É justamente aí que se caracteriza a fórmula desenvolvida por Allport e Postman (1953)  $R = i \cdot a$ , sendo ‘R’ o rumor, ‘i’ a importância dada pelo indivíduo à informação, e ‘a’ o grau de ambigüidade ou incerteza nessa informação.

Traduzida em palavras, a fórmula significa que a quantidade de rumor circulante variará com a importância do assunto para os indivíduos afetados, *multiplicada* pela ambiguidade da prova ou testemunho tocante ao dito assunto. A relação entre importância e ambiguidade não é somada, mas multiplicada, posto que com importância ou ambiguidade igual a zero, *não* há rumor. (ALLPORT e POSTMAN, 1953, p. 2).

Silva e Nunes (2012) explicam que o ruído [ou rumor] pode estar localizado no emissor, no receptor, no veículo utilizado, ou no ambiente onde o processo de comunicação acontece. O emissor pode não formular bem sua mensagem, dificultando sua percepção por parte do receptor, o veículo escolhido pode ser inadequado, o receptor pode não prestar atenção suficiente na mensagem e ainda pode ter algum tipo de poluição sonora ou visual no ambiente que impeça a boa percepção do que se quer comunicar. O ruído [rumor] em uma comunicação pode ter várias origens:

- Psicológica: o estado mental e emocional - preocupação, estresse, descontentamento, etc;
- Perceptual: a concepção de mundo e de pessoa, a formação cultural e religiosa, os preconceitos e os estereótipos;
- Fisiológica: dores de cabeça (e outras), dificuldade visual ou auditiva;

Festinger (1975, p. 11) apresenta sua Teoria da Dissonância Cognitiva e explica as coerências e incoerências do indivíduo em seu comportamento social:

(...) o indivíduo esforça-se por realizar um estado de coerência consigo mesmo. A tendência de suas opiniões e atitudes, por exemplo, é para existirem em grupos internamente coerentes.

O autor intitula as incoerências de *dissonâncias*, e as coerências de *consonância*, partindo do princípio de que

a existência de dissonância, ao ser psicologicamente incômoda, motivará a pessoa para tentar reduzi-la e realizar a consonância. Quando a dissonância está presente, a pessoa, além de procurar reduzi-la, evitará ativamente situações e informações suscetíveis de aumentar a dissonância. (FESTINGER, 1975, p. 12).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para esse artigo, optamos por uma base teórica de autores da Comunicação que tenham como foco o estudo do processo de comunicação em si, os principais conceitos e as diversas nuances que perpassam a organização até que esse processo seja concluído com eficácia. Também utilizaremos autores da Psicologia para entender e analisar o comportamento humano no que se refere à criação de rumores nos grupos sociais.

Assim, tentaremos fazer uma “ponte” entre essas ciências humanas a fim de comprovar a ideia de que, no âmbito organizacional, a comunicação interna precisa ser vista com relevância tal a ponto de ser uma estratégia fundamental para o sucesso de qualquer organização, pública ou privada.

## CONCEITO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

De acordo com Martino (2001), “a informação é uma comunicação que pode ser ativada a qualquer momento”. O fato de a informação estar disponibilizada, quer seja em um pedaço de papel ou em uma tela de computador, não significa que a comunicação está estabelecida. Estes são chamados por Martino de *suportes materiais*. O autor explica que não se pode confundir mensagem com o papel ou a tinta (ou os caracteres) por que estão no nível da materialidade das coisas e não no nível das palavras – nível simbólico. Tanto o papel, a tinta, como os caracteres e a tela são imprescindíveis para a comunicação, mas não suficientes.

Para que a página de um livro se transforme em mensagem é preciso reunir tanto a atividade do leitor, quanto o produto da atividade do escritor. Consequentemente, um livro na estante não é comunicação, senão a partir do momento dessa interação. Digo relação. (2001, p. 16).

A mensagem ou informação é comunicação em relação àqueles que podem tomá-la como tal, ou seja, desde que possa ser resgatada, lida, ouvida, assistida, interpretada de forma a reconstituir a mensagem. Dentre os muitos conceitos apresentados, Martino (2001) ainda ressalta que a configuração do

processo de comunicação se dá através do compartilhamento de “um mesmo objeto de consciência, [o processo] exprime uma relação entre consciências”.

Em outras palavras, a informação é o rastro que uma consciência deixa sobre um suporte material de modo que uma outra consciência pode resgatar, recuperar, então simular, o estado em que se encontrava a primeira consciência. (2001, p. 17)

Assim, praticar a comunicação é reconhecer a existência de sujeitos em ação. É admitir que, antes e acima de qualquer outra definição, comunicação é o mesmo que ação em comum; é relação. Como tal, é inevitável que haja conflitos, diferenças de personalidades e de pensamentos. Isso só acontece quando percebemos o outro como indivíduo, como ser humano único e pleno, com sua carga cognitiva única.

Segundo Maximiano (1992),

uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. (1992, p. 12)

Quando essa combinação de esforços e recursos resultam na conquista do objetivo coletivo estipulado, dizemos que a organização tem *qualidade*. Logo, a qualidade na comunicação organizacional só será atingida por uma organização quando houver uma coerência, um “acordo de paz e tolerância” entre seus colaboradores.

## **OS NÍVEIS DA COMUNICAÇÃO**

Segundo Thayer (1976, p.129-134), existem quatro níveis de comunicação: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico. No **nível intrapessoal** o indivíduo irá assimilar e responderá às mensagens de acordo com “o que se passa dentro dele”, ou seja, de acordo com seu universo cognitivo (experiências vividas, crenças, valores, etc).

O **nível interpessoal** contém a análise da comunicação entre os indivíduos, levando em consideração como essa comunicação afeta um e outro, e ainda, como se controlam as atitudes de um e de outro. Já no **nível tecnológico** a atenção é voltada à utilização dos mecanismos eletrônicos e técnicas para armazenamento, processamento, tradução e distribuição de informações.

Por último, e de maior importância para este estudo, a comunicação no **nível organizacional** foca-se no seguinte fluxo: rede de sistema de dados => membros da organização => organização => meio ambiente.

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Dentro do nível da comunicação organizacional ainda se pode achar mais subdivisões. Torquato (1986, p. 54) enumera três fluxos para a realização da comunicação organizacional: descendente, ascendente e lateral. Ressalta também que ela acontece de forma bidirecional: vertical e horizontal.

Ao caracterizar-se a **comunicação descendente ou vertical**, nota-se ênfase na tomada de decisão da alta direção, de maneira a impor aos colaboradores suas diretrizes e normas. É a chamada comunicação de mão única (de “cima para baixo”).

A **comunicação ascendente** possui característica contrária. Ela acontece de “baixo para cima”, com a participação dos colaboradores no processo de confecção das diretrizes e normas, sinalizando o que mais lhe seria conveniente.

**Comunicação horizontal ou lateral** é aquela em que a comunicação é processada através de departamentos, setores, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização. Assim, propicia a coordenação de esforços e a sinergia dentro da organização, além do controle através de relatórios, reuniões, etc.

Oliveira (2002) conceitua comunicação organizacional, afirmando que ela

promove a interação de uma organização com os grupos, que afetam e/ou são afetados por suas políticas e ações. Planeja, desenvolve, implanta e monitora estratégias de comunicação, no sentido de construir relação de credibilidade da organização com a sociedade para sua validação pública.

Mesmo com a valorização da comunicação organizacional em termos mundiais, é importante ressaltar que um grave erro é cometido ainda hoje por organizações ditas consolidadas. Muitas só descobrem a necessidade de investir nessa área em momentos de crise, usando estratégias só para apagar incêndios. Por outro lado, o cotidiano das organizações demonstra que comunicar não se constitui numa atividade fácil, visto que as ações em geral assumem um caráter instrumental e fragmentado, não atingindo os objetivos porque não chega aos interlocutores de modo claro, objetivo e específico.

Não basta simplesmente haver alguma comunicação nas organizações. É preciso vê-la de maneira mais abrangente e planejá-la globalmente.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

As organizações, assim como as nações e sociedades, são diferentes e variadas. Elas possuem culturas diversas refletidas em diferentes estruturas e conjunto de sistemas.

Na verdade, cada organização desenvolve seus mecanismos próprios de adaptação e padrões de comportamento, para lidar com os problemas que emergem do ambiente externo e da integração interna.

O termo cultura tem sido desenvolvido na literatura organizacional por diferentes autores. Para Schwartz e Davis (1981, p. 33) cultura é

[...] padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Essas crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização.

Já Ouchi (1981, p.35) conceitua cultura como

[...] um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos empregados. Estes rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam idéias esparsas e abstratas, dando-lhe vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado.

Segundo Barney (1986, p.657),

Cultura organizacional tipicamente é definida como um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a maneira pela qual a firma conduz o seu negócio. Neste sentido, a cultura tem efeitos que permeiam a organização porque não somente define quem são seus empregados, clientes, fornecedores e concorrentes relevantes, mas também define como a empresa interferirá com estes elementos chaves.

Pacanowsky e O'Donnell – Trujillo (1983, p. 126) afirmam que

[...] cultura organizacional não é exatamente outra peça do quebra-cabeça, mas é o próprio quebra-cabeça. Do nosso ponto de vista, a cultura não é alguma coisa que a organização tem; a cultura é algo que a organização é.

Freitas (2002) refere o termo cultura organizacional a um conjunto de representações imaginárias sociais; a cultura é da ordem do simbólico. O imaginário é a criação de significações e a criação de imagens ou figuras que são o seu suporte. O simbólico é a relação ente esses dois elementos. O sonho, o projeto a realizar, a fantasia, um mundo a construir são o centro do trabalho do imaginário.

Cultura organizacional é a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir, sendo assim, ela também expressa uma visão da organização (imagem atual e/ ou futura) e uma visão de mundo existente e a construir; é a cultura organizacional que comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto [...]. (2002, p. 300).

Schein (1989, p.86) elaborou uma das mais conhecidas definições sobre cultura organizacional:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para o autor, a cultura de uma organização pode ser empreendida através de artefatos visíveis, como o *layout* da organização e o comportamento de seus membros, valores, e pressupostos básicos.

Os pressupostos básicos normalmente são inconscientes, mas determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem, considerando sua relação com a organização e seu ambiente, a noção de realidade e verdade, da natureza e atividade humanas, e ainda, dos relacionamentos humanos.

Os valores e crenças funcionam como um mecanismo de controle organizacional, ou seja, aprovam ou proíbem comportamentos, dão significado, mobilização e direção aos membros da organização (SANTOS, 1998). São regras, princípios, normas e ética que, em última instância, demonstram como a organização chegou a determinado ponto e que meios utilizou para este fim (SCHEIN, 1989).

Cabe à comunicação mediar os processos dentro da organização. A comunicação organizacional ou empresarial, assim, tem por fim ser o elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos das organizações.

Trabalhando os diversos públicos, prioritariamente interno e externo, a comunicação deve possibilitar à organização o equilíbrio nas relações do público interno de modo a repercutir nas relações com o público externo, consumidor da imagem da organização, a qual é reflexo do ambiente organizacional.

A organização não é só técnica, não é só consenso, certeza e estabilidade. Em seu cotidiano convive com conflitos, falta de consenso e fluxos informais. Sendo assim, sua gestão deve contemplar um projeto de

comunicação.

Bueno (2002) afirma que

A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades etc) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas etc) ou junto à opinião pública.

Nesse contexto, Vera Giangrande (apud KUNSCH 2006. p.218) chama a atenção para uma melhor identificação dos nossos interlocutores:

Com quem estamos falando? Qual sua cultura? Como decodifica nossas mensagens? Não basta que construamos adequadamente a estratégia de abordagem, a mensagem em si, e que busquemos os canais para transmiti-la. Hoje, o sucesso estará com as empresas que buscarão uma interação com seus públicos, medindo o entendimento e a aceitação de suas atitudes passo a passo. Para isto e por isto esta postura moderna de abertura de canais facilitadores e dinamizadores do *feedback*.

Apesar desse aparente consenso a respeito da relevância da comunicação e do potencial que tem a oferecer se for estrategicamente pensada, a comunicação dá-se apenas em resposta as demandas específicas, descoladas do projeto institucional e do planejamento estratégico, demonstrando a disparidade entre discurso e prática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem (understanding media)**. São Paulo: Cultrix, 1969.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Ed. Alínea, Campinas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª. Ed. S. Paulo: Atlas, 1994.

FESTINGER, Leon. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

ALLPORT, Gordon W. & POSTMAN, Leo. **Psicologia del rumor**. Buenos Aires, Editorial Psique, 1953).

HOHLFELDT, Antonio, MARTINO, Luiz C.,FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2001.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

THAYER, Lee O. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo, Editora Atlas, 1976.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo, Editora Summus, 1986.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. 2002. Tese (Doutorado) em Comunicação e Cultura – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

OUCHI, W. G. Theory Z: **How American business can meet the Japanese challenge**. Reading, MA: Addison-Weesley, 1981.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989.

SCHWARTZ, H. & DAVIS, S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. **Organization Dynamics**, 10: 30-48.

BARNEY, J. B. **Organizational culture: Can it be a source sustained competitive advantage?** Academy of Management Review, 11: 656-665, 1986.

PACANOWSKY, M. E. & O'DONNELL-TRUJILLO, N. **Organizational communication as cultural performance**. Communication Monographs, 50: 126-147, 1983.

SANTOS, José Rodrigues dos. **O que é Comunicação**. Lisboa, Difusão Cultural, 1998 – p. 9-11.

FRANÇA, Fábio & FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação e Gestão Empresarial: cenários contemporâneos**. In: Comunicare. SP: Faculdade Cásper Líbero/Editora Paulus, 2002.

GIANGRANDE, Vera. **Na Trilha da Excelência – uma lição de relações públicas e encantamento de clientes**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.