

Gestão de recursos humanos, comunicação organizacional e alinhamento estratégico: Proposição de um modelo teórico

Human resource management, organizational communication and strategic alignment: Proposition of a theoretical model

Gestión de recursos humanos, comunicación organizacional y alineación estratégica: Propuesta de un modelo teórico

Recebido: 15/06/2021 | Revisado: 21/06/2021 | Aceito: 26/06/2021 | Publicado: 11/07/2021

Antônia Lopes dos Santos Filha

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2398-7667>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

E-mail: lopesfilha30@gmail.com

Francisco Valdivino Rocha Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4827-2545>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

E-mail: valdivino@ifpi.edu.br

Jessyk Fernanda de Sousa Rosa Oliveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9410-6815>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

E-mail: jessykfernandas@gmail.com

Nilmara da Silva Carvalho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1508-6663>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

E-mail: na.sscarvalho@gmail.com

Resumo

Este artigo propõe um modelo teórico do papel da área de recursos humanos no processo de comunicação organizacional interna com foco no alinhamento estratégico. A metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa envolveu aspectos exploratórios e descritivos, por meio da utilização da revisão bibliográfica na *plataforma Scientific Electronic Library Online (SciELO)* e *Scopus*. Como resultado desta pesquisa estruturou-se um modelo gerencial cíclico composto por seis etapas. Em cada uma delas, foi apresentada uma síntese conceitual acerca da atuação do RH no processo de comunicação interna. Além da síntese conceitual sugerida, o presente artigo estabelece um roteiro teórico que pode ser útil para pesquisas futuras relacionadas ao tema.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos; Comunicação organizacional; Alinhamento estratégico.

Abstract

This article proposes a theoretical model of the role of the human resources area in the internal organizational communication process with a focus on strategic alignment. The methodology used in the development of the research involved exploratory and descriptive aspects, through the use of literature review in the Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Scopus platform. As a result of this research, a cyclic management model was structured, consisting of six steps. In each of them, a conceptual synthesis about the role of HR in the internal communication process was presented. In addition to the suggested conceptual synthesis, this article establishes a theoretical guide that can be useful for future research related to the topic.

Keywords: Human resource management; Organizational communication; Strategic alignment.

Resumen

Este artículo propone un modelo teórico del rol del área de recursos humanos en el proceso de comunicación interna organizacional con un enfoque de alineación estratégica. La metodología empleada en el desarrollo de la investigación involucró aspectos exploratorios y descriptivos, mediante el uso de la revisión de la literatura en la Biblioteca Científica Electrónica en Línea (SciELO) y la plataforma Scopus. Como resultado de esta investigación se estructuró un modelo de gestión cíclica, consistente en seis pasos. En cada uno de ellos se presentó una síntesis conceptual sobre el rol de RRHH en el proceso de comunicación interna. Además de la síntesis conceptual sugerida, este artículo establece una guía teórica que puede ser útil para futuras investigaciones relacionadas con el tema.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos; Comunicación organizativa; Alineación estratégica.

1. Introdução

O processo de comunicação interna vem sendo discutido cada vez mais no contexto empresarial. As empresas tomam-no como fator estratégico de grande importância no ambiente organizacional, uma vez que para manter a relação com seu público, tanto interno quanto externo, elas precisam fazer chegar a estes quais são seus objetivos e valores. Assim, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos (Cangato, 2014; Kich e Pereira, 2011; Neiva, 2018).

Diante desta realidade, exige-se da empresa um alinhamento estratégico de suas ações, envolvendo todos os níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, de maneira que possam manter um sincronismo no trabalho realizado, ajustando-o a novas situações contextuais, o que para tanto, entende-se ser necessário haver a intermediação do setor de recursos humanos, uma vez que este mantém relação direta com todos os demais setores da organização, sendo o responsável por conhecer as demandas de ambos os lados, colaborador e empresa (Cardoso, 2006; Marques, 2011; Ochoa, 2014). O *feedback* existente no processo e comunicação se torna primordial para estabelecer os parâmetros que garantirão a idoneidade da informação no processo de emissão e recepção entre os agentes e determinará o nível de eficiência da comunicação (Bassotto et al., 2021).

Portanto, podemos afirmar que a comunicação, no ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional. A comunicação é essencial, sobretudo, para a construção dos signos semióticos, pois, os indivíduos em interação constroem e reconstróem constantemente, quer os significados, quer os significantes (Mepeva; Nhamposse, 2018).

Como a comunicação é um processo natural nas relações humanas, apresenta-se aqui sua importância e necessidade, juntamente com as suas funcionalidades básicas e como ela se desenvolve no ambiente corporativo, visto ser neste necessário que seja um processo eficaz, por existir, entre os envolvidos, interesses diversos, sobretudo que são essenciais para a sua sobrevivência (Araújo et al., 2012; Marques, 2011; Neiva, 2018).

Porém, o processo de comunicação dentro das organizações possui alguns fatores que são imprescindíveis para sua efetivação e que são por vezes desconsiderados pela gestão, por isso, busca-se mostrar como o setor de recursos humanos deve participar deste processo, visando o alinhamento estratégico e o alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, têm-se como objetivo geral, deste trabalho, construir um modelo teórico do papel da área de recursos humanos no processo de comunicação organizacional interna com foco no alinhamento organizacional. E como objetivos específicos, descrever fatores essenciais no processo de comunicação organizacional; identificar aspectos de atuação do RH que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e definir o comportamento do RH para a promoção da comunicação interna focada no alinhamento estratégico.

Como forma de desenvolvimento, este trabalho tem uma abordagem qualitativa e foi realizado com base na revisão de literaturas que fazem referência ao tema, através de pesquisas bibliográficas em livros, artigos, dissertações e teses na base de dados *Scielo* e *Scopus*, em que pode-se encontrar variados modelos estruturais do setor de recursos humanos e a forma como é trabalhada a comunicação dentro de uma organização e, a partir desta análise, foi possível estruturar um modelo teórico, que vise o alinhamento estratégico entre o mesmo e a comunicação organizacional, no contexto atual de mudanças no mercado.

Assim, intenciona-se aqui demonstrar a convergência literária que trata sobre qual o papel que o setor de recursos humanos desenvolve no sentido de alinhar objetivos pessoais e organizacionais, de maneira satisfatória, considerando que o mesmo possui relação direta com todas as pessoas que fazem parte da organização. Porém, é recorrente ainda, encontrar em

diversas organizações, uma desvinculação da função de comunicação interna e o papel do RH, mas, diante do que se observa, é que cada vez mais as empresas têm buscado tornar este setor uma peça chave em seus negócios, o que nos leva à conclusão que, relacionar de forma estratégica esta tarefa ao RH pode ser favorável à empresa, para o alcance dos seus objetivos.

Nesta perspectiva, acredita-se ser, o modelo aqui proposto, de fundamental relevância dentro do contexto organizacional, visto que a partir disso, pode-se ter uma definição de comportamento do RH que satisfaça os interesses organizacionais, se alinhado estrategicamente através da comunicação interna. Por fim, com este artigo anseia-se que possa haver uma reflexão sobre o tema e que o mesmo venha a contribuir para que as organizações possam atuar em seu ambiente interno de forma que obtenham maior assertividade em suas ações e, conseqüentemente, o alcance de seus objetivos propostos.

2. Referencial teórico

2.1. A comunicação e sua efetivação nas relações humanas

A comunicação é uma atividade essencial que faz parte da vida de todos os indivíduos, seja em casa, no trabalho ou em sociedade, de uma forma geral, é requerido de cada pessoa a sua participação no processo de interação e para que haja a mesma, faz-se necessário o entendimento da mensagem transmitida. Para Barros (2014) “a comunicação é entendida como transferência de mensagens, como a transmissão, de um emissor a um receptor, das mensagens organizadas segundo um código e transformadas em sequências de sinais”.

Corroborando esta afirmativa, Gugelmin, Basto e Cunha (2013) enfatizam que “o processo de comunicação é formado por um emissor e por receptores. A compreensão de como se dá este processo tem relevância para a proposição de ações que possam torná-lo mais efetivo”. Desta maneira, torna-se imprescindível o entendimento de que, para que a mensagem emitida seja compreendida em sua integralidade é necessário que a mesma contenha alguns elementos que possam garantir a sua efetivação, como: clareza, objetividade, simplicidade, uso de termos adequados ao contexto, coerência nas informações, dentre outros.

Ventura (2012) defende que “a comunicação produzida deverá ser coerente e articulada, focada nos aspectos que a tornam única de forma a promover a unidade e a consistência”. Contudo, é importante saber que essas são habilidades que requerem cuidado e atenção, sobretudo no âmbito corporativo, foco deste artigo, uma vez que fatores tanto internos quanto externos podem influenciar numa má interpretação da mensagem, levando a equívocos e erros diversos. Ainda de acordo com Ventura (2012), “se a comunicação não existir ou falhar, toda a estrutura organizacional também falha”.

Desta maneira, no processo de interação verbal, quer pela fala ou pela escrita, em que fique claro qual a intenção do emissor ao transmitir uma mensagem ao receptor e em contrapartida a sua interpretação exata, garante uma comunicação eficaz dentro das organizações e terá como consequência mudanças comportamentais, ocasionadas independente de qual canal fora utilizado para tanto, fazendo com que a empresa atinja seus resultados. Para Araújo, Simanski e Quevedo (2012), “tanto a estrutura quanto os resultados dependem de uma comunicação bem-sucedida, para que as informações fluam da melhor maneira, para que todos conheçam e entendam os objetivos da empresa”.

A comunicação é, portanto, fundamental para as relações humanas, visto que, em qualquer contexto ou situação, ela exercerá influência sobre a determinação do comportamento do indivíduo, o que pode vir a acarretar danos e prejuízos tanto para ao processo produtivo quanto nas relações de trabalho, caso não haja uma interpretação correta da mesma. A comunicação, também, desenvolve-se significativamente dentro do ambiente organizacional e participa ativamente da gestão institucional, provendo avanços nos processos de mudanças e propiciando melhores resultados no ambiente corporativo (Bassotto et al., 2021).

2.2. Comunicação interna e a consolidação da cultura organizacional

Em todas as organizações existem práticas comportamentais que as tornam diferentes no mercado. São posturas assumidas que definem a maneira como esta empresa se relaciona com seus clientes, isto tanto no âmbito interno como externo, a isso, chamamos de cultura organizacional. Para Pereira e Kich (2011), essa cultura é mais do que comportamentos observáveis e valores justificáveis deliberadamente, sendo caracterizada como a força das conjecturas latentes, tipicamente inconscientes, que determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam.

Desta forma, comportamento e valores desejados precisam ser de conhecimento de todos aqueles que fazem parte da estrutura organizacional, pois como afirma Pereira e Kich (2011) “a cultura influencia diretamente no comportamento de todos os membros da organização, conseqüentemente, atingindo seus resultados, sendo muito importante para a empresa”. Através de uma comunicação interna efetiva é possível fazer chegar a todos os colaboradores aquilo que se espera que saibam, uma vez que é por meio dela que conseguimos comunicar a cultura da empresa, ou seja, os seus valores, a sua missão e visão, para que os colaboradores se sintam integrados e comprometidos com a organização (Cangato, 2014).

A comunicação interna viabiliza ações comunicacionais direcionadas para o público interno das empresas, que objetivam principalmente estreitar o relacionamento com estes por meio de práticas capazes de reforçar a missão, a visão e os valores organizacionais (Ochoa, 2014). Além disso, a organização também possui o desafio de desenvolver uma cultura de pertencimento, o que de acordo com Cangato (2014) “torna seus funcionários comprometidos, integrados e informados do que acontece na organização, o que faz da comunicação interna um mecanismo importante no processo de gestão”.

A organização viabiliza através da comunicação interna que seus colaboradores conheçam quais as vantagens em fazer parte dela, o que gera uma motivação e aceitação da cultura organizacional, que são necessárias para que estes venham a desenvolver suas tarefas com maior interesse e alcance os resultados esperados, o que para Neiva (2018), leva-os a “sentir-se mais integrados e motivados por se terem como parte de uma organização transparente e socialmente responsável”. Conclui-se, assim, que a cultura e a comunicação são recursos estratégicos e indispensáveis, responsáveis pelo bom desempenho das organizações. Ambos contribuem para definir reputação, imagem e identidade organizacional a partir de um processo de difusão de informações sobre os aspectos formadores da cultura organizacional e do desempenho da empresa perante o mercado (Mello, 2018).

Com isso, é preciso entender quais os anseios de seus colaboradores e desenvolver condições para que estejam motivados e assumam o compromisso com suas responsabilidades, além de tornar possível uma política de integração de objetivos pessoais aos corporativos, ou seja, é importante que se conheça também, entre outros fatores que são essenciais, aqueles que estão envolvidos diretamente aos negócios, como, por exemplo, as necessidades e interesses do público interno da empresa, visto que, de acordo com Neiva (2018), “se olharmos para esta questão numa perspectiva de motivação e manutenção dos valiosos recursos humanos, na criação de relações humanas, é importante “trabalhar para quem trabalha para nós”.

Como se vê, a comunicação interna, se trabalhada de forma estratégica, torna possível assegurar um clima, no ambiente de trabalho, onde todos estejam satisfeitos e realizando suas obrigações de forma coerente, pois segundo Araújo, Simanski e Quevedo (2012) “a comunicação interna promove o fluxo de informações; cria, nas pessoas, o sentimento de pertencer” e por isso deve ser considerado que, somente a partir do momento em que estes forem tendo suas reivindicações atendidas, pode-se ter resultados mais positivos em relação ao trabalho produtivo.

Portanto, a valorização do capital humano torna-se imprescindível dentro de uma organização diante de um contexto de mudanças no mercado e alinhar interesses organizacionais ao de seu público interno, mantendo uma comunicação interna eficaz, será o diferencial competitivo para a organização.

2.3. Comunicação interna efetiva e o alinhamento de objetivos organizacionais

As transformações políticas e sociais, bem como a globalização e a difusão tecnológica tornou possível o crescimento do mercado econômico, o que, conseqüentemente, impôs mudanças comportamentais das empresas, de maneira que passaram a exigir uma readequação da cultura organizacional, além de adaptações constantes à novos modelos de gestão, que viabilizem inserir esta empresa ao mercado de forma competitiva (Marques, 2011).

O impacto gerado por estes fatores altera significativamente as relações de trabalho e o processo produtivo e, com isso, tornam-se necessárias ações estratégicas, para manter um alinhamento de objetivos entre organização e colaboradores, o que é possível através das inter-relações humanas, pela comunicação interna de forma estratégica, para Ochoa (2014), a comunicação interna é a maneira ideal de a organização desenvolver o diálogo com seu público interno. É o meio pelo qual a instituição fortalece valores e dissemina informações que influenciam na relação empresa-empregado.

No que se refere ao propósito de discussão deste artigo, conhecer a importância da função dos recursos humanos em agir de forma estratégica para alinhar objetivos é essencial ao processo de reorganização da empresa frente aos novos contextos de mudanças do mercado. Para tanto, entende-se que a Comunicação organizacional é fator fundamental neste processo, uma vez que só se torna possível este alinhamento de interesses, através da difusão de conhecimentos entre os envolvidos na cadeia produtiva (Marques, 2011; Ochoa, 2014). É também necessário evitar a distorção da informação e melhorá-la, com a criação de um plano de comunicação estratégica, integrado na obtenção de resultados e cumprimento de objetivos (Morais, 2021).

Nesse contexto, os novos modelos de gestão precisam reconhecer não apenas a necessidade de ter o recursos humanos como um setor estratégico dentro da organização, mas também entender que para se obter os resultados esperados é preciso que este mantenha uma relação interativa com seus colaboradores, de maneira que eles possam ter informações e compreensão suficientes sobre as suas atividades a serem desenvolvidas e proporcionar uma participação ativa de seu capital humano, visto que são estes os responsáveis diretamente em manter o processo de produção da empresa, o que será possível com a promoção da motivação, cooperação e satisfação que irá conduzi-los a um espírito de equipe e, conseqüentemente, a terem um desempenho satisfatório em suas tarefas (Araújo et al., 2012; Cangato, 2014; Neiva, 2018).

Para garantir resultados positivos e que atendam às exigências do mercado, é requerido da empresa assumir um papel que seja atrativo para o mercado, ao mesmo tempo em que deve valorizar habilidades e competências de seus colaboradores, pois o capital humano é o grande diferencial das empresas, porém, precisa ser valorizado devidamente. Neste sentido, importa descrever a importância da relação da função da comunicação interna com o setor de recursos humanos, que ao ser trabalhada estrategicamente, contribui, significativamente, para o crescimento e consolidação da empresa no mercado, para isso, apresenta-se a seguir um modelo teórico, que demonstre a eficácia desta relação e sua contribuição para as organizações (Cangato, 2014; Marques, 2011; Ochoa, 2014).

3. Metodologia

Esta pesquisa, dada sua natureza aplicada, visa gerar conhecimentos de aplicação prática para problemas relacionados à comunicação interna das organizações, tomando de forma estratégica como intermediação do processo o setor de recursos humanos. Por meio de uma abordagem qualitativa, utilizou-se como procedimento o método bibliográfico, sendo este entendido como revisão de literatura e parte essencial de qualquer modalidade de pesquisa. De acordo com Paiva (2019), “a pesquisa bibliográfica objetiva contextualizar uma pesquisa, mostrando o que já existe sobre o objeto investigado”.

Buscou-se aqui, através de análises referenciais, base para a descrição de um modelo teórico através da pesquisa descritiva, que segundo Gil (2009), “é aquela que descreve um fenômeno ou objeto de estudo (população, empresa, governo, situação-problema) e estabelece relações entre as suas variáveis”.

Para a coleta de dados, realizou-se buscas na base *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Scopus*, em que foram selecionadas literaturas que tratam sobre os títulos Comunicação organizacional, Recursos Humanos e Estratégia, por atenderem aos critérios de alinhamento de conteúdo e tema abordado e a qualidade dos periódicos nos quais foram publicados, sendo assim considerados importantes para a fundamentação teórica do trabalho.

Ao serem analisados, os artigos, teses e dissertações que foram mencionados ao longo deste trabalho, contribuíram, de forma significativa, para a formulação de um modelo teórico de articulação estratégica da comunicação organizacional, pelo setor de Recursos Humanos. Foram considerados nesta análise dados qualitativos, pois é mais subjetivo e envolve investigar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (Cooper & Schindler, 2016).

Portanto, diante desta metodologia, encontram-se argumentos fundamentados para a construção do trabalho proposto neste artigo, que visa a uma reflexão sobre novas formas de gerenciamento da comunicação interna da organização, dentro de um contexto de mudanças e inovações no mercado.

4. Modelo Teórico Proposto

A partir de um planejamento estratégico definido, a gerência da empresa precisa pensar em como fazer chegar a todos os membros da estrutura organizacional e qual será o fluxo de trabalho a ser seguido e desta forma alinhar entre todos os setores os objetivos a serem alcançados pela organização. Especificamente, as estratégias de RH são geralmente definidas no ápice estratégico da organização a ser transmitido ao restante da empresa por meio de diferentes níveis hierárquicos e gerentes (García-Carbonell et al., 2018).

Não obstante, a empresa precisa adequar e reorganizar seu planejamento de maneira periódica, tendo em vista as exigências de um cenário de mudanças constantes no mercado, que para manter a empresa em competitividade, é importante adequar a gerência dos negócios a essas transformações.

Diante disso, a Figura 1 mostra o modelo teórico cíclico composto por seis etapas, demonstrando o passo a passo da atuação da área RH no processo de comunicação interna com foco no alinhamento estratégico, considerando a importância estratégica deste setor para a organização.

Figura 1 – Modelo teórico de atuação do RH no processo de comunicação organizacional para alinhamento estratégico.



Fonte: Elaboração própria (2021).

A seguir apresenta-se a descrição das etapas que compõem a proposta do modelo teórico.

4.1. Estruturação do plano de comunicação interna

Nesta etapa, tem-se a origem de todo o processo, pois aqui são definidas as orientações que nortearão o trabalho e o comportamento da equipe. Após a alta gerência propor para a equipe quais os objetivos finais da organização, é preciso planejar como será entregue aos colaboradores as informações que são necessárias para a sua efetivação, nesse sentido, entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficiência organizacional (Cangato, 2014), ou seja, precisa-se ter em mente a importância de uma comunicação eficaz e objetiva em todos os níveis hierárquicos, pois o envolvimento dos colaboradores no processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível para o bom desempenho da organização (Cangato, 2014).

Com isso, desenvolver uma adequada e específica atitude estratégia da comunicação interna nas organizações passa por se assumir que ela permite a efetivação e a consolidação de pontes e fontes concordantes dentro das empresas, as quais lhes vão permitir o desenvolvimento de múltiplos relacionamentos internos de modo esclarecido e envolvente com os seus colaboradores (Brandão, 2018).

Neste sentido, é perfeitamente viável tornar a comunicação interna um papel sob responsabilidade do setor de RH, pois apesar de se observar que por muito tempo este papel foi limitado a determinadas funções administrativas que não incorporavam uma ação mais ativa quanto ao planejamento estratégico organizacional, atualmente, o que se percebe é que há uma mudança de mentalidade e atitude das organizações em ter hoje o RH como setor estratégico para a empresa, visto que suas funções foram ampliadas para melhor atender as necessidades organizacionais. Segundo Cangato (2014),

As últimas décadas em trabalhos de investigação relativas à direção estratégica de recursos humanos tem tentado explicar sobre como cada organização pode criar vantagens competitivas através das melhores práticas de gestão com os seus recursos humanos. Estas supõem uma evolução dos modelos tradicionais de gestão em face da consideração dos recursos humanos como um potencial competitivo das organizações.

Isto é, por ser um setor que está em contato direto com todos os demais setores, a empresa pode determinar de forma estratégica, que o RH seja o responsável por fazer uso da comunicação interna para a promoção e disseminação de informações relacionadas ao processo e conduta esperados por cada colaborador e gerência.

O plano de comunicação interna deve ser desenvolvido pelo RH através de meios diversos, que farão com que os ruídos neste processo sejam minimizados, fazendo com que a informação correta chegue a todos de forma clara e objetiva, assim, o trabalho será desenvolvido de forma coerente, gerando os resultados esperados.

Todavia, ao final das etapas serão avaliadas as ações através de indicadores que comprovem a eficácia do plano de comunicação implementado pela organização. São eles:

- i. Meio de comunicação utilizado – se o canal utilizado para transmitir informação correspondeu às expectativas, atingindo a todos os interessados;
- ii. Adequação de informação – se as informações transmitidas foram adequadas para cada setor e público;
- iii. Estratégia de comunicação – se ao transmitir uma informação foram utilizados recursos adequados que proporcionassem um entendimento melhor por parte dos colaboradores;
- iv. Eficácia de resultados – se a comunicação feita gerou um resultado esperado, segundo o plano determinado pela gestão para atingir os objetivos da empresa.

Cada setor da organização, nos diferentes níveis hierárquicos, precisa estar alinhado de forma abrangente, para que haja envolvimento e alcance do objetivo final. De acordo com Ventura (2012),

A organização terá de ter uma boa estratégia global de comunicação, consistentemente comunicada externa e internamente para assim envolver todos os departamentos. Todos, sem exceção, terão de conhecer a estratégia organizacional, para que conheçam os objetivos, se identifiquem com eles e participem voluntariamente na sua prossecução.

Observa-se, portanto, que a eficiência organizacional depende de inúmeros fatores, contudo, estes estão relacionados diretamente a uma comunicação global, capaz de abranger todos os envolvidos no processo produtivo.

4.2. Alocação de recursos

Para que as informações alcancem a todos os colaboradores de forma satisfatória e seja recebida de forma alinhada pela equipe é importante alocar os recursos necessários neste processo, pois eles determinarão a eficácia da resposta esperada pela gestão, desta forma, entende-se que ter o RH como setor estratégico dentro da organização pode acarretar em inúmeros benefícios para a mesma, pois a conduzirá aos seus resultados desejados.

É importante entender que neste contexto, o alinhamento estratégico organizacional entre os setores, através de uma comunicação interna global, levará aos gestores a serem capazes de identificar quais recursos e meios a empresa precisa dispor para obter o resultado que espera, o que torna necessário investir em ferramentas que permitam uma comunicação interna que evite uma interpretação equivocada de informações e ao mesmo tempo faça com que estas informações cheguem aos colaboradores, levando-os ao entendimento exato sobre o fluxo de atividades a desenvolverem dentro da empresa. De acordo com (Carvalho, 1995) “A racionalidade das decisões é condicionada pela percepção que os diferentes atores têm de seu papel e dos limites e regras do jogo”.

Portanto, investir em recursos tecnológicos que proporcionam uma interatividade mais rápida e eficiente entre gestores e colaboradores dentro da organização, visto serem meios de comunicação que favorecem a abrangência de todos os colaboradores e otimizam as informações, se alocados e utilizados adequadamente para sua funcionalidade, pode ser a saída mais eficaz.

Porém, a proposta aqui é ter uma equipe especializada diretamente no setor de RH que possa gerir estes recursos e, conduzir, com isso, o comportamento de cada um dos envolvidos no processo produtivo de maneira assertiva, uma vez que a influência subjetiva de cada colaborador interfere diretamente em suas ações, caso ocorra uma má interpretação sobre qual o seu papel a ser exercido na empresa, sendo isto ocasionado pela disseminação de informações de maneira equivocada e também para que sejam realizadas ações preventivas no processo, já que pode haver inúmeros transtornos para empresa, tanto de ordem material quanto pessoal, exigindo maior dispêndio de recursos, por uma falha de ordem administrativa.

De acordo com Carvalho (1995) “o desempenho de cada ator organizacional resulta de seus valores e objetivos e é condicionado pela percepção que ele tem de seu papel e do contexto em que o realiza”.

Assim, é importante levar em conta que a interpretação de cada colaborador pode vir a influenciar o seu comportamento, determinando assim o seu papel dentro da empresa. Segundo Carvalho (1995) “a visão estratégica aplicada à gestão de RH enfatiza a prevalência do ator sobre o papel e chama a atenção para os elementos que conformam o desempenho dos indivíduos na organização”, por isso ser importante a atuação e o acompanhamento do RH no processo de comunicação entre empresa e colaboradores.

4.3. Delegação de responsabilidades

Após a definição da etapa anterior, o próximo passo é fazer chegar aos colaboradores da empresa todas as informações úteis para o pleno desenvolvimento de suas funções e mostrar-lhes quais os passos a seguir, para chegarem ao objetivo geral da empresa.

Aqui a proposta é delegar, de forma estratégica ao setor de RH, a responsabilidade de comunicar todo o fluxo de informação relacionado tanto a empresa quanto aos seus funcionários.

Através do RH o fluxo de transmissão de informações entre colaboradores e empresa é constante, pois se por um lado eles mostram aos colaboradores o que a empresa requer deles, também a empresa recebe informações dos mesmos, por existir comunicação entre gestão e este setor, sobre os acontecimentos reais dentro da organização, isto é, o RH é responsável por levar à empresa os interesses tanto individuais quanto coletivos, como ainda lhes dá um feedback sobre o que precisa ser melhorado ou adaptado no ambiente de trabalho.

Portanto, nesta proposta a empresa entende que esta comunicação a favorece, pois em Ventura (2012) “é importante que os responsáveis organizacionais tenham bem claro na sua mente que a comunicação interna, se bem gerida, pode trazer grandes benefícios para a organização”, o que a permitirá delegar esta função ao RH, por este ter uma atuação mais expressiva junto ao público geral da empresa, já que é o responsável por trabalhar aspectos subjetivos de colaboradores fazendo-os conhecer e internalizar à política da cultura organizacional, como diz em (Ventura, 2012) “através da comunicação interna motiva-se, compromete-se, envolve-se os colaboradores com os objetivos da organização o que origina a melhoria funcional e operacional da organização”.

Assim, diante de uma maior probabilidade de internalização à política da cultura organizacional através da comunicação interna, o papel do setor de recursos humanos neste contexto passa a ser fundamental, pois, uma vez que atua nos diversos níveis hierárquicos, pode exercer esta função com maior abrangência, permitindo, com isso, o alcance de informações e conhecimentos que são imprescindíveis para todos.

4.4. Implementação das ações de comunicação

Nesta fase, tem-se uma importante etapa do processo de implementação do plano de comunicação interna realizado pelo RH dentro da organização, pois a partir do entendimento da necessidade de uma comunicação interna eficiente, há uma compreensão melhor sobre esta ser um fator aliado para divulgar informações e ter uma equipe alinhada de forma estratégica.

É nesta etapa que se irá manter o controle do fluxo de informações decorrentes na empresa, que influenciará diretamente no comportamento da equipe, já que são as pessoas os responsáveis por assimilar e gerir toda a informação que lhes chega ao conhecimento, Carvalho (1995) diz que “a contribuição de cada indivíduo para o processo de formulação de estratégias se dá através do desempenho de um papel organizacional”.

Assim, a função do RH nesta etapa será gerir a implementação de ações de comunicação entre empresa e colaboradores, através dos canais de comunicação ativos na empresa, que foram determinados anteriormente, o RH fará com que chegue a todos as informações necessárias ao alinhamento dos processos, funções desempenhadas, adaptações pertinentes, cultura da organização, missão, visão e valores, dentre outras.

Por isso, de acordo com este modelo, deixar claro ao público interno o papel a ser desempenhado pela empresa no mercado passa a ser de responsabilidade do RH, que demandará esforços direcionados ao controle do fluxo de informações que chegará ao conhecimento de todos, de forma que mantenham o bom desempenho de suas funções alinhadas aos objetivos organizacionais. Ainda segundo Carvalho (1995) “ao desempenhar seu papel, o indivíduo pode fazer a crítica de suas ações e, a partir daí, identificar os ajustamentos que a organização precisa fazer para transacionar em bases mais adequadas com seus usuários, fornecedores e clientes”.

Com isso, todas as informações, sobre o processo produtivo e do desempenho dos colaboradores, que chegam ao RH, serão suficientes e fundamentais, para readequá-los, isto é, poderão ser feitos os ajustes necessários em suas ações, de forma que possa alinhá-las aos objetivos organizacionais, mantendo, assim, o controle dos processos. Visto que a falta de entendimento gerada por problemas na comunicação gera ineficiência entre o pretendido e o implementado (García-Carbonell et al., 2018), conclui-se que através de uma comunicação interna efetiva, desempenhada pelo setor de RH, é possível chegar ao objetivo final de forma eficiente e eficaz.

4.5. Monitoramento sistemático

Após as etapas anteriores implementadas, faz-se necessário avaliar as ações desenvolvidas pelo RH, como diz em Oliveira, Muritiba e França (2005) “o alinhamento com a estratégia de Negócios passa, arbitrariamente, pela determinação dos resultados que se espera atingir com a estratégia de Gestão de Pessoas”. Um processo de comunicação eficaz dentro de uma organização tem um efeito positivo sobre a intensidade da mudança social. As comunicações intra-organizacionais permitem construir arquitetura das relações em uma organização, o que garantem a geração e integração de conhecimentos com base na interação social contínua, gerando efeito positivo na satisfação do pessoal com trabalho e os resultados das atividades de produção (Ivashova et al., 2020).

É importante saber que todo trabalho desenvolvido pelos setores da organização, devem passar por uma avaliação de processo, pois seus resultados de acordo com Oliveira, Muritiba e França (2005), “são resultados da organização como um todo, são fruto de um esforço conjunto de várias áreas da empresa”.

Neste modelo, porém, objetiva-se manter o alinhamento estratégico através da comunicação interna, pelo setor de RH e é imprescindível que ao final do processo sejam avaliados quais pontos foram positivos ou negativos, prever falhas e corrigi-las de acordo com o planejamento definido inicialmente. Para isso, é importante o acompanhamento dos indicadores definidos na etapa “a”, através de auditorias periódicas, que visem a identificar os problemas e resolvê-los de forma hábil para evitar transtornos e erros no processo.

4.6. Realização de melhorias

É sabido que em todo processo comunicacional pode ocorrer interferências e que este pode ocorrer de diversas formas, seja formal ou informalmente, dentro da organização. Assim, é necessário atentar para o fato de que manter uma comunicação eficiente, centrada aos objetivos, vai muito além de apenas comunicar, mas buscar saber e avaliar se todas as informações chegaram ao destinatário final de forma correta e coerente com a informação inicial, visto que,

A comunicação, com qualidade, facilita o alcance dos objetivos da empresa, resolve problemas, evita conflitos, cria interação na organização, tanto horizontal quanto vertical, assim, a relação entre funcionários, líderes e diretores solidifica-se (Araújo et al., 2012).

Portanto, muito além de implementar e gerir o processo de comunicação interna, o setor de Recursos Humanos tem o papel de contribuir para que esta comunicação possa ocasionar melhorias para a empresa, não apenas no sentido de transmitir informações coerentes relacionadas ao processo, mas também de evitar situações conflituosas e proporcionando maior interatividade entre os colaboradores, melhorando, com isso, o clima organizacional.

Porém, sabe-se que “do ponto de vista organizacional, o comportamento humano pode ser estimulado por um conjunto de necessidades extremamente variáveis e em permanente evolução” (Almeida, 2013) e isto torna-se um problema extremamente desafiante para o RH, no sentido de que precisa estar atento ao comportamento diário de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que precisa deixar estes cientes de suas responsabilidades diante da função que exercem, ou seja, a importância do seu papel

dentro da organização para o alcance dos objetivos finais, uma vez que para Araújo, Simanski e Quevedo (2012), “a empresa cresce e se mantém no mercado, se o público interno estiver integrado aos objetivos e às metas da organização”.

Para tanto, investir no capital humano é um diferencial eficaz, pois é através deste que a empresa terá meios de se manter no mercado de maneira inovadora e satisfatória.

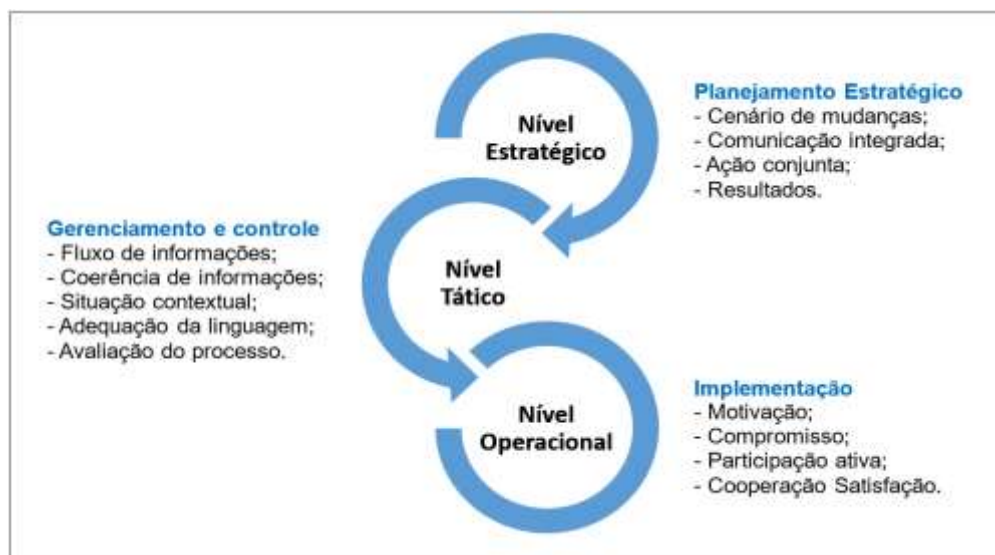
As novas teorias organizacionais defendem a ideia de organização como uma construção humana e não somente como um sistema integrado. Como construção humana, ela é o resultado das decisões e ações tomadas pelos indivíduos que a constituem (Carvalho, 1995).

Assim, é importante para a organização a valorização das pessoas que a integram e que o seu RH mantenha com os colaboradores uma proximidade que viabilize conhecer seus anseios, críticas e sugestões, relativos à organização, para melhoria do trabalho, da sua motivação e atender suas necessidades. Por isso, a proposta aqui é mostrar como o RH pode com suas ações desenvolver sua função, tendo como estratégia a comunicação interna, de forma que abranja a toda a organização e assim seja integrada a equipe para a realização dos trabalhos e alcance de objetivos finais.

Resumindo, temos que, na pirâmide organizacional, a comunicação interna permeará todos os níveis e que para chegar ao propósito final, a organização precisará trabalhar de forma estratégica junto ao RH, meios que viabilizem a sua total efetivação dentro da organização, considerando a diversidade do público interno nela existente.

Desta forma, na Figura 2, pode ser observado a representação deste modelo distribuída para cada nível hierárquico, onde a atuação dos integrantes da equipe é definida com base nos critérios necessários para o desempenho do papel fundamental que estes deverão assumir em suas funções dentro da organização, mas que, para a sua total efetivação, tem-se o RH como setor estratégico, com a responsabilidade em manter a comunicação interna circular de forma coerente e eficaz entre todos os demais setores.

Figura 2 – Relação entre a função do RH, comunicação interna e níveis hierárquicos.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Na Figura acima, temos então a relação do processo de comunicação interna com todos os níveis hierárquicos da organização, em que através de um planejamento estratégico de ações voltadas para o mesmo e o seu gerenciamento via RH, torna possível o alcance de seus objetivos.

Contudo, para que ocorra de maneira satisfatória, o fluxo da comunicação interna deve iniciar com a diretoria da empresa, em seu planejamento estratégico, definindo objetivos, considerando um cenário de mudanças e exigências de mercado,

vislumbrando o seu alcance pela viabilização de uma comunicação integrada, isto é, uma ação conjunta, entre todos da equipe. Desta forma, a nível estratégico, serão realizadas as etapas de Estruturação do plano de comunicação interna e delegação de responsabilidades.

Em seguida, a nível gerencial, nas etapas de implementação das ações de comunicação, alocação de recursos, monitoramento sistemático e realização de melhorias, contempla-se o setor de RH responsável pelo fluxo de informações sendo propagado de forma coerente, adequando a linguagem utilizada à situação contextual e reavaliando o que for necessário, buscando corrigir falhas e readequando suas ações, o que permitirá a este setor manter o controle de todo o processo.

E por fim, tem-se o nível operacional que é onde a implementação das ações de comunicação de fato ocorrem e que está relacionada às etapas de monitoramento sistemático e realização de melhorias, visto que neste nível a equipe recebe todas as informações necessárias para o seu desempenho e conduta, pois ao mesmo tempo em que passa a ter conhecimento de seu papel e funções dentro da organização, mantém um feedback com o setor de RH sobre como ocorre de fato o processo produtivo, o que a empresa pode melhorar para atender interesses não só pessoais como coletivos, para que a equipe se mantenha motivada, satisfeita, com compromisso e cooperação mútua.

5. Considerações Finais

O setor de Recursos Humanos, ainda é considerado por muitas empresas como um setor de funções limitadas, ou seja, estas empresas ainda não entenderam o potencial de ações que podem ser desenvolvidas por este setor de forma estratégica e que contribuam para o crescimento dos negócios. Os recursos humanos estão, em muitas organizações, limitando sua atuação aos problemas cotidianos, sem atingir o potencial de contribuição para os resultados organizacionais mais ousados.

Desta forma, é importante, no contexto atual, que as empresas passem a investir mais na atuação do RH, por que, segundo Carvalho (1995), “os recursos humanos constituem o recurso estratégico por excelência, porquanto de seu desempenho depende em grande parte o desempenho organizacional”, além de considerar que o mesmo pode proporcionar, com seus colaboradores, uma interação e integração maior, concedendo melhores resultados e satisfação, tanto para a empresa como para colaboradores, o que segundo o autor ora citado “eis por que a gestão de recursos humanos está assumindo importância cada vez maior no elenco das responsabilidades gerenciais”. Corroborando com esta afirmativa Gautama So et al. (2018), afirma que o desempenho é influenciado pela motivação porque se os funcionários estão motivados, eles vão colocar mais esforço no trabalho o que vai eventualmente melhorar seu desempenho.

Neste sentido, tendo em vista que as novas exigências do mercado proporcionam uma dinâmica de atuação das empresas, no que se refere a planejamento estratégico de suas ações, de maneira que possam estar cada vez mais inseridas em um contexto de competitividade, a comunicação organizacional interna, precisa ser vista como aliada estratégica dentro da empresa e de forma considerável permitir que cada vez mais haja uma integração conjunta entre os atores da organização, para que numa cooperação mútua, seja atendida as necessidades tanto individuais como coletivas e empresariais.

Portanto, a comunicação interna é aqui proposta como função importante a ser exercida pelo RH, de forma a promover o alinhamento estratégico da organização, uma vez que tornará mais fácil e viável o desenvolvimento de um papel integrativo entre a organização e seus colaboradores, já que este setor possui acesso a todos os demais setores e níveis hierárquicos da empresa, o que permitirá que o mesmo ainda mantenha um controle quanto ao fluxo de informações repassadas de forma coerente e adequadas e realizar avaliações periódicas sobre o que pode ser melhorado no processo, pelo feedback obtido por parte de todos com os quais se relaciona, dentro do ambiente interno da organização.

Contudo, uma limitação da presente pesquisa está no fato de que o modelo proposto não foi testado em nenhuma empresa, de forma que as contribuições do estudo são apenas teóricas. Por esse motivo, recomenda-se para trabalhos futuros uma pesquisa empírica, mais dinâmica, em que possa este modelo ser aplicado de forma prática, com observações e posteriores

análises mais aprofundadas para cada etapa, com vistas à melhoria ou alterações que favoreçam a equidade e o alinhamento entre toda a equipe.

Referências

- Araújo, D. C. de., Simanski, E. S. S., & Quevedo, D. M. de. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *BBR- Brazilian Business Review*, 9(1), 47–64.
- Barros, D. P. de. (2014). *Introdução à linguística* (6ª). Contexto.
- Bassotto, L. C., Pereira, A. L. C., & Putti, F. F. (2021). Análise da comunicação em uma instituição de ensino superior localizada no Estado de São Paulo. *Research, Society and Development*, 10(1), 1–8. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i1.11633>
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engajement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91–102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Cangato, F. D. (2014). *Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Interna: envolvimento e comprometimento dos funcionários com as organizações*. Tese de Doutorado. Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
- Cardoso, O. de O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123–1144.
- Carvalho, M. do S. M. V. de. (1995). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, 29(1), 70–77.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12ª). McGraw Hill Brasil.
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2018). Determinants of building consistent human resources management systems: a focus on internal communication Introduction. *International Journal of Manpower*, 39(3), 354–377. <https://doi.org/10.1108/ijm-06-2016-0140>
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa* (14ª). Atlas.
- Gugelmin, E. R., Basto, M. de L. da S. L., & Cunha, A. S. da. (2013). A comunicação interna como diferencial competitivo. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCE)*, 11(3), 58–88.
- Ivashova, V., Nadtochiy, Y., Anaev, M., Kazantseva, N., & Rozanova, E. (2021). Intra-organizational communications as a factor of staff satisfaction with sustainable development work. *E3S Web of Conferences*, 244, 1–6. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202124411040>
- Kich, J. I. D. F., & Pereira, M. F. (2011). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(4), 1045–1065. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007>
- Marques, C. S. (2011). *Comunicação interna e recursos humanos: relação estratégica*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Mello, G. C. de. (2018). *Estratégias de comunicação interna como agente de engajamento organizacional*. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Bauri, Brasil.
- Mepeva, A., & Nhamposse, A. (2018). A Comunicação Interna como Estratégia de Reforço da Identidade e Cultura das Organizações. *Revista Eletrônica de Investigação e Desenvolvimento - REID*, 2(9), 60–72.
- Morais, A. M. (2021). *A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário da Maia, Maia, Portugal.
- Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61–74. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4
- Ochoa, C. G. (2014). As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. *Educação, Cultura e Comunicação*, 5(9), 107–118.
- Oliveira, P. M., Muritiba, S. N., & França, A. C. L. (2005). Avaliar resultados em gestão de pessoas? Estado da arte desta prática nas empresas. *Encontro Anual Da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração*.
- Paiva, V. L. M. de O. e. (2019). *Manual de pesquisa em estudos linguísticos* (1ª Ed.). Parábola.
- So, I. G., Noerlina, Djunggara, A. A., Fahrobi, R., Simamora, B. H., & Ruangkanjanes, A. (2018). Effect of organisational communication and culture on employee motivation and its impact on employee performance. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(2), 1133–1142.
- Ventura, M. M. G. (2012). *Estratégias de comunicação interna*. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, Portugal.