

# Aplicação de ferramentas digitais na comunicação interna das organizações

Rodolfo Menderico Costa Cruz; Felipe Galesi Jaoude

Comunicar é o ato de tornar uma informação comum. Nesse sentido, pode-se definir a comunicação como a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra através do uso de símbolos comuns<sup>[1]</sup>.

O processo de comunicação pode se dar de forma verbal, podendo ser oral ou escrita, ou de forma não verbal. Com relação à comunicação oral, ela é bastante completa, pois inclui, além das palavras, mudanças de tom, altura e velocidade que também estão repletas de significado para o ouvinte. Essa forma de comunicação pode se dar tanto presencialmente como através de telefone ou mensagens de voz<sup>[2]</sup>.

Já a comunicação escrita, apesar de ser menos completa que a oral e, por isso, mais suscetível a erros de interpretação, é muito utilizada em nosso dia a dia devido ao seu dinamismo. Pesquisas apontam que as pessoas podem ler até seis vezes mais rápido do que podem ouvir. Dessa forma, a comunicação escrita encontra cada vez mais importância nesse mundo atual onde o volume de informações tem se tornado cada vez maior. Além disso, a comunicação escrita veio para suprir uma lacuna da comunicação oral, que é a possibilidade de se guardar a informação para consumo posterior<sup>[3]</sup>.

Expressões faciais e movimentos corporais, que podem ser voluntários ou não, fazem parte da denominada comunicação não verbal. Essa forma de comunicação pode estar acompanhada da comunicação oral ou ocorrer de maneira autônoma. Muitas vezes pode acontecer da comunicação oral estar dizendo algo, mas a comunicação não verbal revelar justamente o oposto.

O processo de comunicação pode ser subdividido em várias etapas. De forma sucinta, o emissor codifica a mensagem que pretende enviar (através de palavras, números, imagens, sons, gestos) e a transmite através de um canal de comunicação para o receptor que, previamente, necessita decodificá-la para compreender seu significado. Em meio a esse fluxo, pode haver os denominados “ruidos de comunicação”, que levam o receptor a compreender a mensagem de uma forma divergente da idealizada pelo seu emissor. Após o recebimento da mensagem, o receptor pode, ou não, enviar uma resposta (“feedback”) ao emissor. Esse “feedback”, caso ocorra, seguirá as mesmas etapas do processo de comunicação anteriormente descritas.

Cabe ao emissor da mensagem, portanto, a escolha do canal mais adequado para transmissão, de forma que a mensagem possa ser compreendida pelo receptor da maneira que se espera. Telefone, e-mail, internet, jornais, revistas e discurso oral são apenas alguns exemplos de canais de comunicação. Cada canal possui suas características próprias. O telefone é uma forma de comunicação mais pessoal e dinâmica que o e-mail, mas depende do autor e receptor estarem disponíveis ao mesmo tempo para realização da transmissão; jornais e revistas são eficientes para realização de uma comunicação em massa, mas acabam por dificultar o “feedback” do receptor; o discurso oral é uma forma de comunicação bem completa por permitir mais do que apenas o uso das palavras, entretanto pode ser muito dispendioso no que se refere ao gasto de tempo e dinheiro. Dessa forma, é necessário que o emissor escolha o canal mais adequado para atender as necessidades daquela mensagem específica que se pretende transmitir.

Todo processo de comunicação está sujeito a ruídos. Esses ruídos de comunicação podem estar presentes em todas as etapas do processo e nada mais são do que fatores internos ou externos que podem interferir na comunicação. Por exemplo, pode-se ter um ruído relacionado ao canal de comunicação quando uma interferência atrapalha uma ligação telefônica ou um forte barulho prejudica a comunicação oral. Esse tipo de ruído pode ser classificado como uma barreira física do ambiente em que ocorre a comunicação, levando ao bloqueio total ou parcial da mensagem.

Da mesma forma, tem-se um ruído relacionado à codificação/decodificação da mensagem quando, por exemplo, são utilizados jargões ou termos técnicos que não fazem parte do vocabulário do receptor. Pode-se classificar esse tipo de ruído como uma barreira semântica, que é capaz de comprometer o entendimento da mensagem quando a simbologia escolhida (palavras, gestos) não é compartilhada por todos os envolvidos no processo de comunicação.

Por fim, o ruído pode estar ligado à pessoa do emissor ou receptor, já que as percepções, valores pessoais e motivações criam um filtro que pode distorcer o significado da mensagem. Dá-se a esse tipo de ruído o nome de barreira pessoal ou percepção seletiva, que também pode estar ligada a credibilidade da fonte, ou seja, quanto maior a credibilidade, maior será a atenção e relevância dada à informação pelo seu receptor.

A comunicação é fundamental para uma vida em sociedade e, como não poderia deixar de ser, também é imprescindível dentro de uma empresa. A comunicação é um aspecto crítico para as organizações, uma vez que ela serve de ferramenta para que as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle possam ser colocadas em prática<sup>[1][4]</sup>.

Até mesmo uma comunicação mais informal, como uma conversa entre funcionários pelos corredores da empresa, durante o almoço ou até em um “happy hour”, podem ser muito relevantes para a empresa, pois uma comunicação mais descontraída pode trazer informações novas que dificilmente seriam expostas em canais mais formais de comunicação.

A escolha do canal de comunicação é uma das decisões mais importantes para o processo de comunicação interna de uma organização. O meio escolhido deve contribuir para que a informação seja entregue a quem se destina e consumida da maneira pretendida pelo emissor. O canal deve ser capaz de proporcionar clareza e engajamento ao conteúdo da informação<sup>[5]</sup>.

Com o surgimento dos “smartphones”, surgiu também uma nova forma de se comunicar. Os aplicativos de mensagens, entre eles estão Whatsapp e Messenger, muito populares no Brasil, facilitaram imensamente a troca de mensagem de texto, voz e mídia entre as pessoas. Mesmo no mundo corporativo, é difícil imaginar, hoje em dia, uma empresa que não se utilize desse canal de comunicação para troca de informações. O grande ponto positivo dos aplicativos de mensagens é o dinamismo.

Um número cada vez maior de pessoas possui um “smartphone” e estão conectadas a internet, dessa forma, estão aptas a receber e enviar mensagens entre si com os conteúdos mais diversos possíveis. Fotos, documentos e outros tipos de mensagens podem ser enviados facilmente e, além disso, a troca de informações não depende da disponibilidade imediata do receptor naquele determinado momento, diferentemente do que acontece em uma chamada telefônica onde a informação não pode ser guardada para consumo posterior. Essa possibilidade de enviar a mensagem a qualquer horário, sem que necessariamente a outra pessoa esteja disponível, faz com que esse canal de comunicação seja percebido como muito ágil. Além disso, o fato de a maioria das pessoas estarem constantemente conectadas aos seus “smartphones” torna a troca de informações praticamente instantânea.

Em que pese todas essas características que fizeram dos aplicativos de mensagem um sucesso incontestável, cabe salientar que eles são dotados de certo grau de informalidade. Isso

faz com que eles não sejam o melhor canal para distribuição de mensagens que requerem alto grau de formalidade.

Os aplicativos mensageiros, a princípio, sofrem dos mesmos problemas das demais formas de comunicação escrita, ou seja, a ausência da comunicação não verbal (expressões faciais e movimentos corporais) para auxiliar na compreensão da mensagem transmitida. Todavia, esse problema pode ser amenizado pelo uso dos “emoticons”, com os quais o emissor da comunicação pode manifestar seus sentimentos através de representações gráficas das expressões faciais humanas. Além do mais, a grande maioria dos mensageiros também permite a gravação de mensagens de voz, possibilitando que o receptor possa se valer das alterações no tom de voz do emissor para ajudar na correta interpretação da mensagem.

Os aplicativos de mensagens, em suma, são ideais para uma comunicação ágil e fácil, que não seja de extrema urgência e que não requeira grandes formalidades, tudo isso por um custo relativamente baixo, pois o “smartphone” já é um bem de uso amplamente difundido e a maioria dos aplicativos que realizam esse tipo de comunicação prestam esse serviço de forma gratuita. No mundo corporativo destaca-se, também, o aplicativo Slack, que possui algumas ferramentas voltadas ao universo empresarial e pode ser utilizado tanto no celular quanto no computador de forma independente.

Com o avanço da banda larga de Internet pelo mundo, os aplicativos de videoconferência puderam contar com maior qualidade nas videochamadas e, conseqüentemente, foram ganhando popularidade. Aplicativos como Zoom, Microsoft Teams e Google Meet possibilitam a realização de reuniões de forma mais rápida e menos onerosa em comparação com as reuniões presenciais que, em muitos casos, podem demandar gastos elevados com deslocamento e hospedagem.

Esses aplicativos são bem completos quanto às formas de comunicação utilizadas ao permitirem que a troca de informações possa se dar ao mesmo tempo de forma oral, escrita (chats) e visual, possibilitando, inclusive, que os interlocutores compartilhem a tela de seu computador ou slides sobre o tema. Além disso, também contam com a possibilidade de “feedback” imediato do receptor da mensagem, tornando essa ferramenta de comunicação uma das mais completas dentre todas as analisadas.

A grande quantidade de recursos audiovisuais e o “feedback” imediato, por certo, minimizam os ruídos da comunicação, na medida que o receptor da mensagem dispõe de mais elementos para realizar sua interpretação da informação. Contudo, os ruídos causados por problemas no canal de comunicação (barreiras físicas), podem ser muito prejudiciais quando se fazem presentes. Apesar da qualidade e velocidade da Internet ter aumentado nas últimas décadas, ela não ocorreu de maneira uniforme. Dessa forma, é comum ocorrerem travamentos ou quedas de conexão que prejudicam sobremaneira o correto entendimento da mensagem emitida.

Outro problema enfrentado na utilização desse canal é a necessidade de todos os interlocutores estarem disponíveis no mesmo momento, já que essa é uma condição necessária para que haja troca imediata de informações entre os participantes. Além disso, requer certa formalidade, principalmente no que tange as vestimentas que serão utilizadas pelos participantes.

Intranet é uma rede muito semelhante à Internet, com a diferença de ser restrita a um determinado grupo de pessoas como, por exemplo, os funcionários de uma empresa. A Intranet pode ser um importante canal de comunicação entre a administração da empresa e seus funcionários, já que notícias de interesse geral podem ser disponibilizadas para uma grande quantidade de funcionários, podendo ser consumidas no momento mais conveniente de acordo com a rotina de trabalho de cada departamento<sup>[5]</sup>.

Esse canal de comunicação é dotado de uma alta percepção de formalidade. Dessa forma, deve-se atentar para que as notícias vinculadas pela Intranet sejam devidamente revisadas, evitando-se possíveis erros de português e de interpretação. A forma de veiculação nesse canal é predominantemente verbal, na modalidade escrita, apesar de pequenos arquivos de áudio também serem possíveis. Títulos bem elaborados e objetivos são essenciais para atrair o interesse do funcionário pela notícia, assim como imagens também podem aumentar a atratividade da notícia e merecem ser bem utilizadas.

O custo para elaboração de uma rede Intranet é mediano, pois requer a contratação de empresa de tecnologia especializada ou a utilização do departamento de tecnologia interno da empresa. A taxa de entrega da informação não é das mais elevadas, já que muitos funcionários podem não acessar as notícias na constância pretendida por falta de tempo ou de interesse.

Um aprimoramento desejável quanto à utilização desse tipo de canal de informação é a disponibilização de campo, ao final das notícias, para que os empregados possam deixar seus comentários e sugestões. Tais “feedbacks” podem ser importantes fontes de informação para futuros aprimoramentos e tomadas de decisão, desde que bem gerenciados e moderados por equipe específica com o propósito de impedir a publicação de comentários ofensivos e não construtivos que somente servem ao propósito de manchar a reputação da empresa.

Seja dentro da Intranet ou valendo-se da utilização de alguma rede social externa, os fóruns de discussão são canais de comunicação interessantes para reforçar a colaboração e a sensação de pertencimento entre os funcionários de uma empresa ou departamento. A colaboração mútua entre os mais diversos níveis hierárquicos de uma empresa traz uma visão de todo aos funcionários, além de acelerar a resolução de problemas e incentivar a proposição de novas ideias.

Essa comunicação multidirecional entre diversos empregados, que muitas vezes nem se conhecem pessoalmente, pode ser muito enriquecedora para a organização. Por certo que, devido à natureza confidencial de determinados processos, em alguns casos é mais recomendável a criação de grupos de discussão mais restritos.

A forma de comunicação dentro dos fóruns de discussão pode variar quanto ao grau de formalidade dependendo dos integrantes do grupo e do assunto a ser discutido. Primordial é que haja alguma espécie de moderação, para que abusos possam ser contidos. Os custos de implementação também podem variar de acordo com a opção da empresa em utilizar plataforma própria, com custos de desenvolvimento significativo, ou utilizar uma plataforma de terceiros, que pode ser gratuita ou requerer assinatura.

O uso desse canal de comunicação está mais voltado à colaboração, não sendo de muita utilidade para comunicação de notícias ou instruções acerca do trabalho ou da empresa. Deve-se atentar ao fato de que grupos de discussão demasiadamente grandes podem gerar um volume de informações muito elevado e de difícil absorção pelos integrantes ao passo que grupos muito pequenos podem gerar certa demora em se obter respostas que, muitas vezes, requerem urgência.

A TV Corporativa surgiu como um canal de TV interno da empresa (com funcionamento via satélite ou cabo) em que os funcionários poderiam assistir a cursos de capacitação, pronunciamentos da Diretoria e ter acesso a notícias e lançamentos relacionados ao universo da sua organização. Nos dias atuais, as imagens da TV Corporativa podem ser transmitidas com o auxílio da internet, o que reduz seus custos significativamente. Mesmo assim, os custos de produção da programação ainda podem ser considerados bastante elevados, inviabilizando sua implementação por empresas de pequeno porte.

A grande vantagem desse canal de comunicação reside no fato de ser uma forma de comunicação em massa, ou seja, pode atingir uma grande quantidade de funcionários ao mesmo tempo. Além disso, as informações são transmitidas com imagem e som, facilitando o entendimento por parte do telespectador que pode ouvir e visualizar os gestos e expressões do interlocutor. Quanto bem utilizado, os recursos audiovisuais também podem tornar a informação muito mais atrativa para o receptor da informação, diminuindo o ruído de comunicação decorrente da atenção seletiva.

O grande problema enfrentado por esse canal de comunicação é a falta de interatividade. Não é possível ao telespectador interagir de forma imediata com o conteúdo apresentado externalizando seu “feedback”. Canais de comunicação secundários como telefone, e-mail ou chat precisam ser abertos para que essa resposta se torne possível, mas, mesmo assim, a fluidez da conversa acaba ficando comprometida. Observa-se, a seguir, na Tabela 1, a comparação dos principais atributos dos diversos canais de comunicação anteriormente abordados e que não tem a pretensão de ser estanque, mas, sim, para que possa servir como referência para análises futuras sobre o tema:

Tabela 1. Classificação dos atributos das mais recentes ferramentas de comunicação

Atributos	Aplicativos de mensagem	Aplicativos de videoconferência	Comunicados via Intranet	Fóruns de discussão	TV Corporativa
Disponibilidade imediata	Somente emissor	Emissor/Receptor	Nenhum	Somente emissor	Somente receptor
Formas de comunicação	Verbal	Verbal/Não verbal	Verbal	Verbal	Verbal/Não verbal
Custo	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto
Feedback	Mediato	Imediato	Mediato	Mediato	Inexistente
Credibilidade	Baixa	Média	Alta	Baixa	Média
Formalidade	Baixa	Média	Alta	Baixa	Alta
Agilidade	Alta	Média	Baixa	Baixa	Baixa
Ruído	Alto	Médio	Baixo	Médio	Baixo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Não existe um canal de comunicação perfeito que deve ser utilizado ostensivamente por todas as organizações para alcançar uma comunicação eficiente. Muito pelo contrário, as empresas devem utilizar-se da variedade de canais existentes a fim de aproveitar-se das vantagens que cada um deles tem a oferecer. A escolha do canal mais adequado parte dos objetivos pretendidos por cada mensagem que se pretende transmitir.

A comunicação empresa/colaborador está dentre os fatores internos que mais afetam o clima organizacional<sup>[6]</sup>. Informações amplamente divulgadas, entregues no momento certo e de maneira compreensível a todos elevam o sentimento de pertencimento do colaborador, contribuindo positivamente também com seu nível de satisfação.

## Referências

[1] Chiavenato I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 4ed. São Paulo (SP): Atlas. 2021.

[2] Griffin R.W.; Moorhead G. Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações. São Paulo (SP): Cengage Learning. 2016.

[3] Williams C. ADM: princípios de administração. 2ed. São Paulo (SP): Cengage Learning. 2017.

[4] Yanaze M.H. Gestão de marketing e comunicação: avançados e aplicações. 2ed. São Paulo (SP): Saraiva. 2007.

[5] Aguiar F.R.; Trevisan N.M.; Lima A.P.L.; Silva R.M.D. Comunicação interna. Porto Alegre (RS): SAGAH. 2019.

[6] Gasparetto L.E. Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer. São Paulo (SP): Scortecci. 2008.

### **Como citar**

Cruz R.M.C.; Jaoude F.G. Aplicação de ferramentas digitais na comunicação interna das organizações. Revista E&S. 2023; 4: e20230010.

---

### **Sobre os autores**

Rodolfo Menderico Costa Cruz, Mestre em Direito, Especialista em Marketing, Marília, SP, Brasil.

Felipe Galesi Jaoude, Mestre em Administração, Docente de ensino superior, Piracicaba, SP, Brasil.