

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JULIO DE MESQUITA FILHO”
FAAC - FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Carolina Barbizan de Lima

**CONSTRUINDO NOVAS REFERÊNCIAS: A COMUNICAÇÃO ALIADA À
FORMAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO**

**Bauru
2012**

Carolina Barbizan de Lima

**CONSTRUINDO NOVAS REFERÊNCIAS: A COMUNICAÇÃO ALIADA À
FORMAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO**

Trabalho apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp, Campus de Bauru, pela aluna Carolina Barbizan de Lima, atendendo à Resolução 002/84 do Conselho Federal de Educação, para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas, sob orientação da profa. Dra. Roseane Andrelo.

**Bauru
2012**

LIMA, Carolina Barbizan de.

Construindo novas referências: a comunicação aliada à formação do público interno/ Carolina Barbizan de Lima - 2012.

85 : il.

Orientadora: Roseane Andrelo

Monografia (Graduação) - Universidade Estadual Paulista. Faculdade de arquitetura, artes e comunicação, Bauru, 2012.

1. comunicação interna. 2. comunicação organizacional. 3. relações públicas. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de arquitetura, artes e comunicação. II. Construindo novas referências: a comunicação aliada à formação do público interno.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JULIO DE MESQUITA FILHO”
FAAC - FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Carolina Barbizan de Lima

**CONSTRUINDO NOVAS REFERÊNCIAS: A COMUNICAÇÃO ALIADA À
FORMAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO**

Aprovado em: ___/___/___.

Banca Examinadora

Profª Drª. Roseane Andrelo
Orientadora

Profª Drª. Maria Eugênia Porém

Profª Drª. Celina Marta Corrêa

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Anizerte e Antônio, meus maiores incentivadores a vencer os desafios que a vida proporciona. Sem eles não teria chego onde estou.

Também dedico á minha irmã Fernanda, á minha sobrinha Luíza e á minha amiga Thaty, que de alguma forma sempre contribuíram com essa realização.

Obrigada por tudo sempre!

Agradecimento

Agradeço em primeiro lugar a minha mãe e ao meu pai que sempre acreditaram nos meus sonhos e me apoiaram nos caminhos que escolhi para alcançá-los.

Agradeço também á segunda família que construí em Bauru, cidade que me acolheu desde o início dessa jornada, e me proporcionou os melhores quatro anos que vivi até agora. Foi aqui que fiz amizades para a vida toda, que pretendo continuar cultivando independente da distância física.

Agradeço também a minha orientadora Roseane, que sempre, com muita paciência, me ajudou a delimitar os objetivos dessa pesquisa, e a realizar um trabalho que com certeza me acrescentou muito!

Também não posso deixar de agradecer a todos que trabalharam e se divertiram comigo na RPjr, e contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional! Vocês são demais, e não imaginam o quanto fizeram a diferença na minha história. Espero poder continuar acompanhando o trabalho dessa grande empresa, e vê-los crescer cada vez mais. Obrigada por tudo!

“Tente mover o mundo - o primeiro passo será mover a si mesmo”.

Platão

Lista de imagens

Imagem 1 – Mala direta da Rodalink

Imagem 2 – Página de site com links dirigidos aos públicos visitantes

Imagem 3 – Jornal Mural usado em um teatro

Imagem 4 – Benefícios das redes sociais corporativas

Imagem 5 – Página das redes sociais *Yammer*

Imagem 6 – Fan Page da ONG PETA

Resumo

Este trabalho aborda o tema comunicação interna, sobretudo no que diz respeito ao seu papel formativo e não meramente informativo. O objetivo da pesquisa é analisar para que fins as organizações usam seus meios de comunicação interna, bem como o ponto de vista dos profissionais de comunicação sobre o caráter construtivo e de formação destes meios. Como método foi utilizada pesquisa exploratória com aplicação de um questionário a profissionais de comunicação que atuam ou já atuaram na área de comunicação interna nas organizações. As questões abordadas visaram verificar se a comunicação é comumente fomentada com outros objetivos além de informar; quais os meios de comunicação mais usados e se é realizada de forma integrada a outros departamentos. Concluiu-se que, embora a comunicação interna seja utilizada na maioria das vezes para informar e garantir um bom clima organizacional, os profissionais de comunicação compreendem a necessidade de seu uso para a formação do público interno e tentam utiliza-la para este fim.

Palavras-chave: comunicação interna; comunicação organizacional; relações públicas; meios de comunicação dirigida.

Abstract

This paper addresses the issue of internal communication, especially with regard to its function formative and not merely informative. The objective of the research is to analyze to what purposes the organizations use their internal communication, as well as the viewpoint of communication professionals about building character and training of these means. As exploratory research method was used with a questionnaire to communications professionals who work or have worked in the area of internal communication in organizations. The issues addressed were aimed at verifying whether the communication is commonly fostered with other goals besides informing, which the media more used and is performed in an integrated manner with other departments. It was concluded that, although the internal communication is used most often to inform and ensure a good organizational climate, communication professionals understand the necessity of its use for the formation of the internal public and try to use it for this purpose.

Keywords: internal communication, organizational communication, public relations, media driven.

Sumário

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 11 |
| 1 A COMUNICAÇÃO NA ERA DA INFORMAÇÃO | 13 |
| 1.1 O papel do Relações Públicas na gestão da comunicação | 13 |
| 1.2 História das organizações | 14 |
| 1.3 Sociedade da infomação | 16 |
| 2 FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL | 18 |
| 2.1 Definição de público | 21 |
| 2.2 Comunicação integrada | 23 |
| 2.3 Comunicação dirigida | 26 |
| 2.3.1 Meios de comunicação dirigida | 28 |
| 2.4 Comunicação interna | 38 |
| 2.4.1 Comunicação interna x endomarketing | 42 |
| 2.5 A comunicação atuando na formação do público interno | 44 |
| 3 O DIRECIONAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO | 47 |
| 3.1 Objetivo da pesquisa | 47 |
| 3.2 Esquema de investigação | 48 |
| 3.3 Apresentação dos dados | 48 |
| 3.4 Análise dos dados | 48 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 56 |
| REFERÊNCIAS..... | 59 |
| APÊNDICES..... | 63 |

Introdução

O presente trabalho visa discutir como a comunicação interna nas organizações pode ter um papel mais construtivo, participando da formação do público interno e deixando de ser meramente informativa. Para isso, foi realizado um estudo sobre a importância da comunicação interna e dos meios de comunicação dirigida, considerando os preceitos da comunicação integrada, no contexto da sociedade da informação.

A realização desse trabalho deu-se a partir da vontade de se compreender melhor como a comunicação interna, que atinge tantas pessoas diariamente, atua no cotidiano e no estímulo ao trabalho do público interno organizacional. O profissional de Relações Públicas deve ter essa perspectiva, não só por ser uma área de seu campo de estudo, mas porque lida com diversos públicos e precisa saber como melhorar a comunicação dirigida nos diferentes lugares em que for atuar.

É notório como cada vez mais a comunicação nas organizações se tornou essencial para o crescimento e desenvolvimento do público interno, pois facilita os processos e melhora o clima organizacional, mantendo os funcionários mais satisfeitos e com maior produtividade. As organizações precisam acompanhar as mudanças para sobreviver no mercado. Por isso, aquela que “(...) não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade” (MATOS, 2009, p.91).

Inicialmente, foi realizada uma análise do papel do profissional Relações Públicas na gestão da comunicação, passando pela história das organizações e das transformações vivenciadas na era da informação. Foram abordados também fundamentos da comunicação organizacional e de como a comunicação dirigida e interna atuam nas organizações.

No terceiro capítulo, foi realizado um estudo exploratório, com a aplicação de questionários a profissionais que atuam ou já atuaram na área de comunicação interna, para obter um panorama sobre como eles analisam o uso da comunicação interna nas organizações, se há de fato um direcionamento para a construção de novos conceitos e formação do público interno, ou se é apenas informativa.

1 A COMUNICAÇÃO NA ERA DA INFORMAÇÃO

1.1 O papel do Relações Públicas na gestão da comunicação

O papel do Relações Públicas tem sido desenvolvido ao longo da história, sob os mais variados aspectos. A nomenclatura profissional que é empregada hoje se deu no século XX quando William H. Vanderbilt, filho de Cornelius Vanderbilt, pronunciou a famosa expressão: “*The public be damned*” (O público que se dane).

Segundo Gurgel (1985), a declaração teria sido feita em 1882, a um grupo de jornalistas de Chicago, sobre o interesse público a respeito de um novo trem expresso entre Nova Iorque e Chicago. Tal ocorrência, longe de ser um acontecimento pontual, é o reflexo da maneira como os dirigentes de grandes monopólios norte-americanos se posicionavam frente à opinião pública.

A primeira atuação de um Relações Públicas de que se tem notícia ocorreu em 1906, por Ivy Lee, que dentro do contexto de acusação de monopólio das empresas americanas pelos grandes jornais e revistas da época, disse a conhecida frase: “o público deve ser informado”. Na mesma época, Ivy Lee criou o primeiro escritório de Relações Públicas.

A partir dessa ideia de comunicação que Ivy Lee apresentou na época ao mercado norte americano, uma nova perspectiva de imprensa começou a ser vivida. A economia passava por constantes transformações, e as organizações haviam adquirido uma imagem desgastada perante a opinião pública.

Antes dessa abordagem de Ivy Lee, as organizações vivenciavam a filosofia de que o público não tinha importância, sendo que atualmente sabemos que um público satisfeito é fundamental para o sucesso de toda e qualquer organização. A atividade das Relações Públicas surgiu da necessidade de humanizar as relações entre as pessoas e as organizações, pois essa se via ameaçada por uma distância cada vez maior, decorrente do progresso tecnológico motivado pela Revolução Industrial.

O primeiro marco das relações públicas no Brasil foi em 30 de janeiro de 1914, quando foi criado o Departamento de Relações Públicas da empresa canadense “Light” (The Light and Power Co. Ltda), estabelecida no Brasil e concessionária da iluminação pública e do transporte coletivo da cidade de São

Paulo (SP). Este Departamento ficou sob a responsabilidade do Engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, e tinha, como principal objetivo, “cuidar das relações da companhia com os seus usuários e dos contatos com autoridades municipais e estaduais” (PINHO, 2006, p. 26).

O surgimento das relações públicas nacionais foi uma consequência de avanço industrial desenfreado que trouxe consigo a necessidade da construção de uma harmonia social entre organizações e sociedade, para que se construísse uma relação sólida, e se desenvolvessem mecanismos para obtenção de uma opinião pública favorável.

O profissional de relações públicas deve analisar estratégias comunicacionais que atentem as reações dos públicos em relação às organizações, considerando a instabilidade dessas relações dentro da atual sociedade. Sendo assim, o profissional lida com comportamentos e conflitos, muitas vezes intangíveis, e para isso, necessita basear seu trabalho em técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos e duradouros.

1.2 História das organizações

Desde os primórdios da humanidade, as organizações estavam presentes na constituição social. Porém, apresentavam-se de forma mais simples, se compararmos com as que vemos hoje, já que não possuíam setores administrativos. Durante a Idade Média, o regime de produção era baseado no artesanato rudimentar e na agricultura, caracterizado pela utilização de ferramentas rústicas. Era sustentado pela mão-de-obra não qualificada e pelo trabalho escravo.

Grandes mudanças foram vivenciadas com a Revolução Industrial, durante o século XIX, que foi marcada por adventos de transformação tecnológica, tornando-se responsável por um grande impacto na estrutura social. As mercadorias passaram a ter um processo de produção onde se tornavam uniformes e padronizadas, o que resultou no surgimento de processo de produção em série.

Com o desenvolvimento das novas formas de energia, comunicação e transporte, nota-se uma frequente preocupação com o aumento da produção e dos lucros, que começam a dar margem para várias tentativas de explicação dos fenômenos empresariais.

De acordo com Chiavenato (2000 p.8), a trajetória das organizações, segue uma linha lógica de raciocínio, como mostra o quadro 1:

Quadro 1 – As seis fases da história das empresas

| | | | |
|----|---|--|-------------|
| 1° | Fase Artesanal | Antiguidade até a pré Revolução Industrial | Até 1780 |
| 2° | Fase de transição para industrialização | 1° Revolução Industrial | 1780 a 1860 |
| 3° | Fase de desenvolvimento industrial | Após a 2° Revolução Industrial | 1860 a 1914 |
| 4° | Fase de gigantismo industrial | Entre as duas Grandes Guerras | 1917 a 1945 |
| 5° | Fase moderna | Pós - guerra até a atualidade | 1945 a 1980 |
| 6° | Fase da incerteza | Momento atual | Após 1980 |

Fonte: CHIAVENATO (2000, p.8)

Durante a fase artesanal, o regime de produção era baseado no artesanato rudimentar, nas pequenas oficinas e na mão-de-obra intensiva e não qualificada da agricultura. Posteriormente, inicia-se uma fase de desenvolvimento industrial, que era basicamente caracterizada pelo surgimento do aço e da eletricidade, gerando grande crescimento industrial e abrindo portas para um significativo avanço tecnológico.

A fase seguinte foi a do gigantismo industrial, na qual as empresas ganharam significativas proporções econômicas, atuando em operações de âmbito internacional e multinacional. Recentemente, vive-se uma fase de grandes avanços no desenvolvimento tecnológico, que cresce por meio de processos cada vez mais sofisticados, substituindo trabalhos anteriormente realizados por humanos, por máquinas e aparelhagens.

Desde o início da civilização, a sociedade buscou organizar-se, individual ou coletivamente, como forma de sobreviver, de comunicar e de acumular experiências. Entretanto, durante o desenvolvimento e transformações ocorridas com as organizações, percebe-se que lhes foi atribuída uma maior complexidade, resultando numa maior variedade de tipos de organizações, que são caracterizadas de muitas maneiras.

Independente do tipo e identidade conferida á organização, a comunicação deve ser uma das bases para o bom funcionamento dos setores, conforme diz Kunsch (2009, p. 64):

O processo de comunicação – o qual tem como fonte a administração, que cria as mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para a veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os seus resultados – é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade.

Para uma melhor fundamentação sobre as organizações, é necessário também um estudo sobre como estas funcionam internamente e como são as relações humanas dentro do fluxo de trabalho.

1.3 Sociedade da informação

É notório o crescimento dos meios de comunicação e da acessibilidade a eles nas últimas décadas. Se antes a possibilidade de se comunicar com alguém a distância através do telefone era um dos grandes meios de aproximação, hoje a internet pode compactuar em uma única ferramenta, chamadas de voz, de imagem e mensagens, tudo junto, tornando mais próximas pessoas de outras cidades, países e continentes.

Isso se deve á evolução dos meios de comunicação, que cresceram em tecnologia e em expansividade, já que a cada ano mais pessoas conseguem se conectar ás redes digitais, ter em suas casas ao menos um aparelho de televisão, de rádio, e de telefone. Este, na verdade, é cada vez mais comum na versão móvel, como aparelhos celulares.

As pessoas tendem a querer se informar em uma velocidade cada vez maior. As notícias expostas em um jornal matinal se tornam ultrapassadas em questão de minutos, já que podem ser rapidamente atualizadas com detalhes por um site, ou perderem o lugar de destaque por outra transmitida em um telejornal.

Essa sociedade que consome informação em um tempo cada vez menor, por um grande número de meios de comunicação, é denominada de sociedade da informação.

A sociedade da informação não é um modismo. Representa uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia, havendo quem a considere um novo paradigma técnico-econômico. É um fenômeno global, com elevado potencial transformador das atividades sociais e econômicas, uma vez que a estrutura e a dinâmica dessas atividades inevitavelmente serão, em alguma medida, afetadas pela infraestrutura de informações disponível. (TAASASHI, 2002, p. 22)

Sendo assim, em todos os cenários as pessoas passaram a consumir mais informação, até mesmo nos ambientes de trabalho, onde a rotina de trabalho, a cultura empresarial e as diferenças hierárquicas exigem um bom fluxo comunicacional para haver boa compreensão da dinâmica organizacional. Segundo Alvarenga (2008, p. 257), é necessário elaborar estratégias para que as informações sejam passadas de modo a criar um novo sentido á organização.

Não importa quanta informação e conhecimento se tenha, ou o que os conhecimentos científicos significam em si, mas sim o que eles significam ou no que eles podem se transformar e vir a significar para uma organização. É a forma de pensar sobre eles que faz a diferença. Pouco ou nada acontece se não houver um redimensionamento no sentido de elaborar estratégias de ação.

Segundo Cabestré e Belluzo (2009, p. 142), essa mudança da sociedade informacional requer direcionamento ás competências humanas:

No processo de emergência da economia informacional, ressalta-se que a inteligência e a competência humanas constituem os fatores críticos de sucesso para as organizações. O grande desafio é: como acessar a informação, saber utiliza-la, organiza-la e compartilha-la de forma inteligente e universal, tendo como objetivo contribuir para a construção de conhecimento novo e sua aplicabilidade à inovação e ao desenvolvimento social?

Portanto, uma organização que souber elaborar estratégias comunicacionais voltadas para a construção de conteúdo ao seu público interno, através da transmissão de informações que gerem conhecimento, tem muito a ganhar, tanto internamente, como externamente, já que ela passa a ser vista além de um ambiente profissional, mas como também um espaço construtivo e de aprendizado.

2 Fundamentos da comunicação organizacional

O ato de se comunicar é aprendido pelo ser humano desde sua infância. Percebemos através da observação e da prática, como nos comunicar e nos fazermos entender pela família, amigos, professores etc. Embora seja uma ação praticada por todos e essencial á vida e socialização, a comunicação também precisa ser entendida como um processo, que requer atenção e direcionamento, principalmente quando abordada em organizações.

Para Ferrari (2011, p. 152),

(...) a comunicação requer algo mais que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes. Sua dimensão polissêmica encontra explicação no espaço social que pode ser ao mesmo tempo individual e coletivo, o que lhe confere a possibilidade de significar muitas coisas ou limitar-se a um único significado consensual, imposto ou arbitrário.

As organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e superarem todos os desafios recorrentes da complexidade contemporânea, necessitam analisar, planejar, transformar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta gerir ações isoladas de comunicação que visem resolver questões imediatas e gerenciar crises espontâneas, sem que elas estabeleçam uma conexão com uma análise ambiental e com as necessidades de seus públicos.

Sendo assim, a comunicação precisa estar inserida dentro do contexto em que é produzida. É importante que o conteúdo comunicacional esteja conectado com as expectativas e comportamentos da organização, para que seja bem compreendida por todos. Conhecer e respeitar a cultura organizacional são os primeiros passos para que a comunicação tenha eficácia.

A cultura organizacional representa as formas de comunicação, estilos gerenciais, formalidade das regras, relacionamento dos colaboradores, padrões organizacionais internos, ou seja, as normas formais e informais que orientam o comportamento dos membros de uma organização e que direcionam suas ações. Cada organização tem uma dinâmica própria de funcionamento e adaptação de seus

membros, que varia de uma organização para a outra e que faz parte da sua identidade organizacional.

Kreeps (1990 *apud* KUNSCH, 1997, p.68) define a comunicação organizacional como “[...] o processo pelo qual membros conseguem informações pertinentes sobre sua organização e mudanças que nela ocorrem”. Sendo assim, considera os funcionários como elemento ativo no processo comunicacional, desenvolvendo este conceito com ênfase no corpo funcional das empresas.

É importante destacar que a comunicação organizacional não se refere apenas ao conjunto de técnicas de comunicação. Pode ir muito além disso, sendo peça fundamental para a administração da empresa. Cohen (1990) entende a comunicação nas organizações como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligado aos mais altos escalões da empresa e que tem como objetivo: criar (onde ainda não existir), manter (onde já existir) ou ainda mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Está claro que a comunicação organizacional é tão fundamental quanto qualquer departamento, como o financeiro ou de recursos humanos: “Num universo em que a comunicação organizacional administrada se transforma em vantagem competitiva, as organizações e os seus gestores passam a ser usinas de imagens que estão permanentemente direcionadas a públicos” (NASSAR,1995).

No que diz respeito às relações públicas, Pinho (2006, p.281) destaca três funções gerais como ferramenta de comunicação corporativa: (1) criar e manter a identidade e o prestígio da organização mediante informação dirigida aos públicos de interesse; (2) ajudar na sobrevivência organizacional por meio da identidade de ameaças potenciais e do planejamento de estratégias para resistir às ameaças, e a conseguir a cooperação de outros agentes externos e (3) aumentar a efetividade da organização para melhorar sua produtividade por meio da ampliação dos mercados.

Atualmente, a sobrevivência de uma organização no mercado competitivo depende dos profissionais responsáveis por gerir sua comunicação, para que todas as mensagens expedidas levem a identidade da organização, que será essencial para a formação de um conceito e de uma imagem perante seus públicos, de maneira condizente aos seus interesses.

Sem a aplicação de processos adequados de comunicação, baseados em grande conhecimento dos públicos com os quais se quer dialogar, sem uma

estruturação profissional de mensagens e sem uma competente seleção de mídias, nenhuma empresa, no ambiente atual, consegue sair do modelo piramidal e extremamente hierarquizado de gestão (NASSAR, 2006, p.82).

A comunicação deve ser utilizada pelos profissionais de relações públicas, em todas as áreas de uma organização, ou seja, internamente, entre seus colaboradores a fim de introduzir uma cultura organizacional direcionada à transparência e informação, e externamente, perante seus públicos externos.

O processo comunicacional só é eficiente se tiver via de mão dupla, por isso, o retorno obtido dos receptores é fundamental para que se possa avaliar a eficácia da comunicação e a imagem que está sendo formada perante seus públicos, para que, através do *feedback*, ajustes sejam providenciados em prol de aprimorar continuamente as estratégias de comunicação interna.

Para Ferrari (2011, p. 154), a visão de comunicação bilateral interativa e participativa é uma abordagem recente no meio comunicacional. Segundo ela, "(...) tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas".

Segundo Nassar (2004, p.52), a expressão comunicação organizacional hoje tem a ver com a forma como as empresas e instituições agregam valores, por intermédio de sua história, comportamento e retórica, aos seus produtos e serviços e conseqüentemente, para os seus públicos.

Nota-se que muitas organizações estabelecem ações de comunicação sem estratégias e propósitos, não fortalecendo a criação de um canal aberto para *feedback*, instrumento esse que é fundamental para que as ações sejam pautadas nas reais necessidades de seus públicos pois assim eles criarão um elo de confiança e fidelidade com a sua marca.

A comunicação organizacional compreende a leitura e a formação da cultura organizacional, seja analisando os elementos externos (sociedade) que influenciam os ativos internos (organização); planejando constantemente a imagem corporativa ou ajustando a sua identidade aos novos tempos.

Devido ao alto desenvolvimento de tecnologias, atrelado a processos comunicacionais, a velocidade e a força da comunicação ganharam força, e hoje,

vale-se da criatividade e da inovação para que discursos e ações alinhem-se para que uma determinada mensagem seja difundida.

De acordo com Ferrari, “(...) as relações públicas tem um papel fundamental na condução de diretrizes e políticas de comunicação para atuar nos relacionamentos com públicos estratégicos” (FERRARI, 2009, p.245). Entre os objetivos está:

(...) estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, vínculos, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, com pessoas, organizações, públicas e privadas, públicos e a sociedade, com vista a traduzir esses relacionamentos em benefícios para as partes envolvidas (FERRARI, 2009, p.246).

O profissional de Relações Públicas também deve cuidar para que as ações comunicacionais sejam desenvolvidas de maneira integrada, ou seja, a comunicação deve buscar a união e participação de todos os profissionais de uma organização, estabelecendo objetivos em comum por meio de um plano estratégico desenvolvido na totalidade a fim de atingir seus propósitos comunicacionais.

2.1 Definição de Público

Baseando-se na etimologia, a palavra público tem origem latina, cuja raiz *publicus* significa vindo do povo, sendo dessa maneira aceito como tudo o que se é destinado ao povo, à coletividade e ao interesse público.

A definição de públicos é essencial a qualquer atividade realizada na área de comunicação. Uma das grandes dificuldades na área de relações públicas é definir um conceito de público que melhor se aplique aos relacionamentos estabelecidos dentro das organizações. Para França (2008, p.95):

A formação de um público em relações públicas está alicerçada na defesa de interesses comuns entre as partes, não apenas para resolver controvérsias e chegar a decisões de consenso, mas para a celebração de contratos firmes e de parcerias operacionais estáveis com claros objetivos mercadológicos e institucionais.

Selecionar seu público alvo é o primeiro passo para definir estratégias mais coerentes para que sua mensagem chegue corretamente, e seu objetivo estratégico obtenha êxito.

Os públicos existem independentemente da vontade da empresa. Queira ou não, por conta de sua própria atuação na sociedade, a organização interfere no contexto social, nas comunidades e nos mercados onde está presente e depende dos públicos para obter sucesso em suas operações. Ao mesmo tempo, sofre pressões de todos os setores sociais que podem ser classificados como seus públicos. (FRANÇA, 2008, p. 96 – 97)

A identificação dos públicos não acontece de repente. É necessário estudar a organização, as características das pessoas que nela atuam, quais seus objetivos, preferências, reações a diferentes situações, dentre outros pontos. Para isso, é preciso que o profissional de comunicação esteja apto a ter um minucioso trabalho de observação, pesquisas e até mesmos diálogos, aonde vai identificar as representações construídas pelas pessoas que constituem a organização.

Ferrari (2009) destaca que “o êxito do relacionamento com os públicos está baseado no envolvimento e no vínculo que deve ocorrer entre os envolvidos no processo. Sem envolvimento não há vínculo e sem participação não há ação comunicacional que seja positiva e benéfica”.

Quando é utilizado o termo “públicos”, pretende-se informar, da mesma forma, que estes compõem também as “partes interessadas” do negócio, acrescentando, porém, que além de poder identifica-los, é viável também analisar, pela conceituação lógica, todos os componentes da interação empresa-públicos para determinar o compartilhamento nas decisões, definir os interesses e o comportamento das partes e as formas de comunicação produtiva entre elas, a fim de garantir maior segurança e sucesso no sistema de governança corporativa (FRANÇA, 2008, p.95-96).

Dentro da definição de público, ainda cabem outras diferenciações, como público interno e externo, por exemplo. O que os diferencia basicamente é o direcionamento principal que se dará ao fluxo de informações, já que atualmente, com o advento de meios de comunicação que permitem a passagem de informações com maior velocidade, já não há como separa-los através de barreiras físicas. Sendo assim, o que é transmitido dentro da organização pode facilmente chegar á amigos, familiares e conhecidos de quem trabalha lá, e vice-versa.

Como público interno, Rabaça (2001, apud FRANÇA, 2008, p.90) define:

Conjunto de segmento do público, constituído pelas pessoas que são mais próximas á organização, instituição ou empresa. Classificam-se como público interno de interesse da empresa os seus empregados, diretores, acionistas e, conforme a estratégia de endomarketing, os revendedores, fornecedores, prestadores de serviços, representantes, franqueados, etc (p. 39)

O que percebemos hoje é um público cada vez mais disperso do ambiente de trabalho, que atua em casa, em serviços terceirizados, ou que participa como apoio ou parceria da empresa, e que também deve ser considerado interno, por pertencer a um mesmo fluxo de informações.

O público externo deve ter a mesma importância que o interno, mudando apenas o enfoque que deseja passar externamente. Segundo Tavares (1998, p.74), para construir uma imagem externa, a empresa “primeiro precisa cuidar da realidade interna de seus produtos e serviços. Os empregados deverão sentir orgulho da empresa, devido aos valores, propósitos, sucesso e objetivos dela”.

Segundo França (2009, p.262), “estabelecer relacionamentos corporativos é um processo estratégico e necessita de muita dedicação no reconhecimento dos interesses da organização e das expectativas dos públicos”. Desta forma, percebe-se que desde a definição inicial de público, suas tipologias apresentaram uma evolução significativa. Porém, os conceitos e os questionamentos são os mesmos. O que tem mudado ao longo dos anos é a maneira como esses públicos influenciam a organização.

2.2 Comunicação integrada

Antigamente era comum que as atividades de comunicação fossem executadas de maneira isolada, sem levar em conta o que outras áreas tinham como ações traçadas em suas estratégias para a organização. Desde os anos 1990, com a crise econômica, o aumento da concorrência e a mudança no perfil dos públicos, uma nova tendência chamada comunicação integrada se tornou um grande diferencial nas organizações. A comunicação passou a ser vista não mais como resultado de esforços individuais, mas sim como algo que envolva diversos profissionais que trabalham na construção de uma imagem organizacional.

“As imposições de um mercado em mutação constante exigiram uma atuação conjunta e eficaz dos profissionais, para oferecer às organizações instrumentos que realmente pudessem atender à demanda social por informação” (CURVELLO, 2003, p.122). O profissional de comunicação precisa enxergar a organização como um todo, saber trabalhar os processos comunicacionais de forma a envolver todos os setores e hierarquias, a fim de diminuir as diferenças e aproximar as pessoas. Segundo Kunsch (1997, p. 115):

Entende-se por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas da Comunicação atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades resultará na eficácia da comunicação nas organizações.

Para Kunsch (2003), a importância da comunicação integrada está principalmente no fato de estabelecer uma política global, em função de uma maior coerência entre os diversos processos comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional coerente com a identidade de uma organização. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia, conforme mostra a figura 1:

Figura 1: Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch, 2008

A comunicação integrada é como um planejamento de comunicação que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação e combiná-las para oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão (KOTLER, 2006, p. 556).

É importante salientar que em muitas organizações ainda apresentam uma relutância em integrar as atividades através de um planejamento conjunto, prevalecendo as o espírito de concorrência e em alguns casos, de soberania por parte de alguns departamentos.

A despeito da resistência que ainda é encontrada em muitos segmentos da economia, o fato é que o estabelecimento de uma política de diálogo entre os estratos da organização tem papel fundamental na consolidação da gestão do conhecimento em um nível mais elevado. Adicionalmente, contribui para que o desenvolvimento sustentável, desejo manifestado por dez entre cada dez empresas, deixe de estar presente apenas nos discursos e passe a figurar efetivamente no dia-a-dia da companhia (LIMA, 2011, p. 109).

Com o fluxo comunicacional sendo limitado, até mesmo as atividades comunicacionais ficam segmentadas, com profissionais de marketing, publicidade e comunicação atuando individualmente com objetivos peculiares, o que em uma instituição onde a comunicação integrada prevalece, não pode ocorrer. É preciso haver uma integração das atividades a fim de obter resultados mais concretos.

A comunicação integrada deve, portanto, estar calçada em um diálogo produtivo e um planejamento conjunto, não apenas das pessoas envolvidas diretamente no processo comunicacional, mas também com o nível estratégico superior. (ANGELONI, 2010, p. 64)

O profissional de relações públicas, em meio à comunicação integrada, deve desenvolver atividades planejadas e integradas com as demais áreas da organização, contribuindo na análise dos planos de negócios, identificando problemas e oportunidades na área de comunicação. A partir da observação, análise e pesquisas, o relações públicas também pode encontrar em seus públicos diferentes formas de melhorar o fluxo comunicacional.

A comunicação integrada deve atingir, sobretudo, os públicos internos de uma organização que devem ser considerados por sua imprescindível importância e sua integração com os valores de uma organização. Deve ter início a partir de uma comunicação eficaz e eficiente, pois colaboradores bem informados e realmente comprometidos com a organização literalmente 'vestem a camisa'.

2.3 Comunicação Dirigida

Uma organização é composta por vários públicos, que costumam ter características e objetivos diferentes nas atividades que executam. Sendo assim, é preciso determinar uma maneira de se comunicar com esses públicos, a fim de

garantir uma sólida relação a partir da transmissão de informações sobre a organização, suas atividades e papel social.

Com a segmentação dos meios de comunicação vista nos últimos anos, possibilitando a disposição de informações específicas para públicos segmentados e cada vez mais exigentes no que se refere à interatividade, o acesso às informações de interesse específico de cada indivíduo se tornou possível. Revistas especializadas, canais de emissoras de TV, sites da internet são bons exemplos: estão cada vez mais segmentados para públicos específicos. Meios de comunicação dirigida são uma maneira de aumentar o laço de confiança dentro das redes de relacionamento. Assim, a comunicação dirigida contribui para a efetividade do processo de comunicação, atuando na construção de um processo de informação que contribui para a geração de respostas junto aos variados públicos, o que pode refletir na credibilidade da organização.

A comunicação dirigida é aquela voltada a públicos definidos, objetivando uma melhor compreensão das informações passadas a partir da adaptação da linguagem e meios de comunicação. Para Andrade (1985), "a comunicação dirigida é o processo que tem por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com determinado número de pessoas homogêneas e identificadas".

Uma diferença da comunicação dirigida para a comunicação de massa dá-se pela quantidade do público que se almeja atingir. Os meios de comunicação massivos costumam atingir simultaneamente uma grande audiência, formada por públicos heterogêneos. Isso faz com que a possibilidade de *feedback* seja menor se comparada à comunicação dirigida, na qual o público que se quer atingir é limitado.

É importante salientar que para obter bons resultados com a comunicação dirigida, é preciso definir o público. Ferreira (1996) lembra que "o primeiro passo do setor de relações públicas é caracterizado pela determinação dos grupos e identificação dos públicos. Nessas condições, a comunicação dirigida dispõe de mecanismos mais aptos, mais diretos e mais econômicos para alcançar os públicos identificados".

Para que a comunicação dirigida atinja seu público sem ser caracterizada como invasiva, e assim obter melhores resultados, ela deve obedecer às regras de *Opt-in* e *Opt-out*.

- *Opt-in*: permissão cedida pelo receptor para continuar o relacionamento através da comunicação a distância (carta, e-mail, telefone, etc). Isso se aplica tanto quando receptor procura, como quando é procurado.
- *Opt-out*: ocorre quando o receptor avisa que não deseja mais receber e-mail marketing de uma empresa. É direito do receptor decidir o momento em que não quer mais receber mensagens de determinado emissor, e isso deve ser respeitado pelo emissor (COMUNICAÇÃO, p. 4).

as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas (HALL, 1984, p.71).

Utilizando-se do direcionamento das mensagens ao público pré-estabelecido, a comunicação organizacional tende a ter melhores resultados com suas ações ao público interno, ao marketing institucional e às ações de relações públicas. A partir da utilização dos meios de comunicação dirigida, o processo comunicacional obtém melhores diretrizes para ações institucionais que agregam identidade à empresa e aos seus públicos.

2.3.1 Meios de Comunicação Dirigida

A comunicação dirigida procura atingir seus objetivos a partir da elaboração de mensagens eficientes, eficazes para obter os resultados desejados do seu público alvo. Para isso, é necessário conhecer as principais ferramentas de comunicação dirigida, e saber como utiliza-las. Segundo Andrade (2001), “os veículos de comunicação dirigida têm por objetivo transmitir ou conduzir a comunicação para determinados tipos de público. Ao contrário dos veículos de comunicação massiva, eles não têm, geralmente, grande alcance e não são muito dispendiosos”.

São diversas as ferramentas utilizadas na comunicação dirigida para atingir seus públicos. Como os mais conhecidos e utilizados, pode-se citar:

Marketing direto

Ferramenta em amplo crescimento que tem como objetivo a interação empresa-cliente, sem necessariamente a intervenção de intermediários. É muito utilizada em ações de marketing de relacionamento, atingindo seu público de forma direta através da utilização de material ligado à publicidade, divulgando produtos e serviços, além da empresa e das marcas. Os principais meios de comunicação que o marketing direto utiliza são a mala direta, o telemarketing, dentre outros.

- **Mala direta:** De acordo com Andrade (2001), a mala direta corresponde “aqueles veículos de comunicação escrita, apresentados em formas reproduzidas através dos processos gráficos (...) e que são enviados pela mala postal”. É comumente usada para vendas, marketing de produtos e serviços. São enviadas ao endereço do consumidor, e apresentam-se em formato de cartas, catálogos, folhetos e folders. Também se utilizam de materiais de apresentações, como CD, DVD, amostras de produtos e brindes. Muitas vezes a criatividade é usada na mala direta para chamar a atenção do seu público, como mostra a imagem 1:

Imagem 1: Mala direta da Rodalink



Fonte: <http://comunicadores.info/2011/08/10/rodalink-mala-direta-dobavel/>

- **Telemarketing:** Usualmente realizado por empresas especializadas em *call center*, o telemarketing consiste no contato direto, através do telefone, com o consumidor. Ele pode ser utilizado para atrair novos clientes para determinada empresa (como bancos), para vender produtos, como relacionamento com clientes atuais, atendimento ao consumidor e como suporte técnico.

As empresas que realizam as atividades de telemarketing devem ter como foco o cliente, adaptando a comunicação às suas vontades e trabalhando para que suas características sejam compatíveis com o produto ou serviço oferecido.

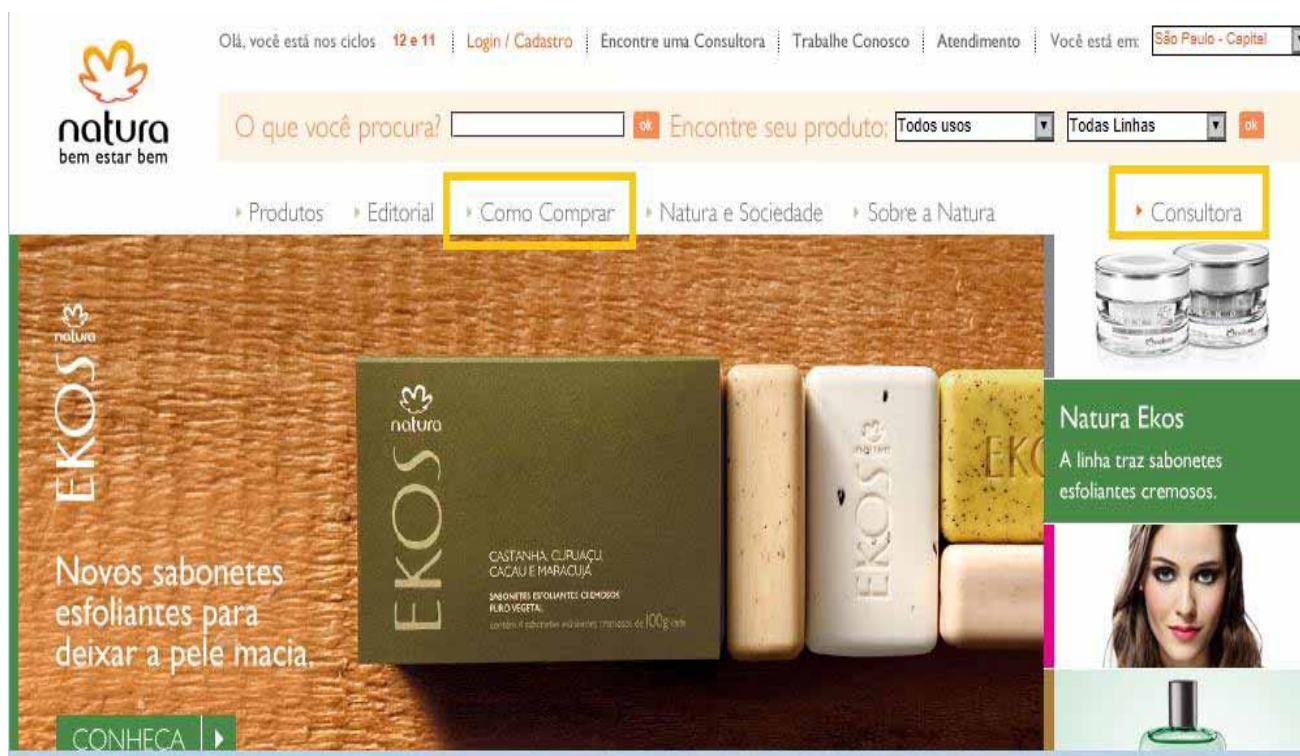
Internet

Um dos meios de comunicação em maior ascensão nos últimos anos, a internet tem ganhado cada vez mais espaço nas empresas como ferramenta para atingir seus públicos alvos. Pode ser utilizada, de forma estratégica, por meio de *web site*, micro site, banner virtual, *pop-up*, patrocínios, e-mail, dentre outros formatos.

As principais vantagens são agilidade no envio das mensagens, baixo custo e muitos meios de mensuração. Além disso, também pode ter suas mensagens personalizadas e com acesso através de pesquisas, o que facilita a passagem de informações aos clientes e públicos alvos.

Um exemplo disso é o site da Natura que, na página principal, apresenta links que direcionam informações a consumidoras e a consultoras. Clicando em cada um deles, há informações específicas para cada um desses públicos. A imagem 2 mostra a disposição dos links na primeira página do site:

Imagem 2: Página de site com links dirigidos aos públicos visitantes



Fonte: <http://scf.natura.net/>

Intranet

A Intranet tem sido usada em muitas organizações com o mesmo papel dos informativos, e até mesmo dos murais. Muitas vezes as informações passadas são até as mesmas, o que muda é o público que a acessa, que costuma ser aquele com acesso a computadores. Mesmo que a quantidade de pessoas com acesso digital durante o expediente de trabalho esteja crescendo, ainda não pode-se contar apenas com esse meio de comunicação. A intranet pode ser acessada em diversas unidades da empresa, o que facilita na unificação do discurso. A instantaneidade deve estar presente nas suas informações, bem como é preciso mantê-la sempre atualizada.

Mídia impressa

Embora as informações estejam se adaptando cada vez mais aos meios digitais, a mídia impressa ainda tem seu espaço dentro da comunicação organizacional. Dentre suas vantagens está a possibilidade de usar de textos mais longos, completos, com imagens, que prendem mais a atenção do leitor por exigir

maior concentração do que mensagens instantâneas. Dentre as mídias impressas mais usadas nas organizações estão o jornal, jornal mural e revista.

- **Jornal:** o jornal ainda é muito usado pelas organizações, principalmente com o intuito de passar aos funcionários os valores organizacionais, palavras do diretor/presidente, novidades do mercado, dentre outras informações que aproximem o funcionário da cultura organizacional. Seu texto costuma ser mais elaborado, bem como seu projeto gráfico. O intervalo de publicação é maior e seu conteúdo pode apresentar fotos, ilustrações e infográficos.
- **Jornal mural:** esse veículo de comunicação é caracterizado por ser mais rápido e dinâmico do que os outros veículos impressos. Por requerer um planejamento de curto prazo, o jornal mural vem para atender a necessidade comunicacional do cotidiano, trazendo ao público interno informações como promoções, aniversários, benefícios, casamentos, etc. Utilizado para chamar a atenção do público interno organizacional, o jornal mural pode também abordar assuntos variados como política, cultura, economia, eventos esportivos entre outros. Conforme mostra a imagem 3, os jornais murais tendem a ser chamativos, coloridos, e com informações rápidas:

Imagem 3: Jornal mural usado em um teatro



Fonte: <http://blogdolabjor.wordpress.com/2009/03/27/muraldoteatro/>

- **Revista:** além de demandar mais tempo para sua produção e veiculação, a revista necessita ter um layout com maior sofisticação, o que pode aumentar o seu custo de produção. Seu conteúdo costuma ser mais diversificado, com maior aprofundamento nos assuntos abordados. É importante que nela não sejam publicados assuntos já abordados recentemente, para que não fique desatualizada em um curto espaço de tempo. É também utilizada para comunicação com o público externo.

Mídia eletrônica

Caracteriza-se por transmitir informações de forma instantânea, atualizada e atrativa, à medida que usa de imagens e sons. Nas organizações, são comumente utilizadas em forma de televisão, rádio e vídeos.

- **Televisão:** utilizada em muitas organizações com o intuito de aproximar o público interno das novidades da empresa, mostrar

discurso do presidente, promoções, atualidades, dentre outras informações. A maior vantagem está na interatividade com imagem e sons.

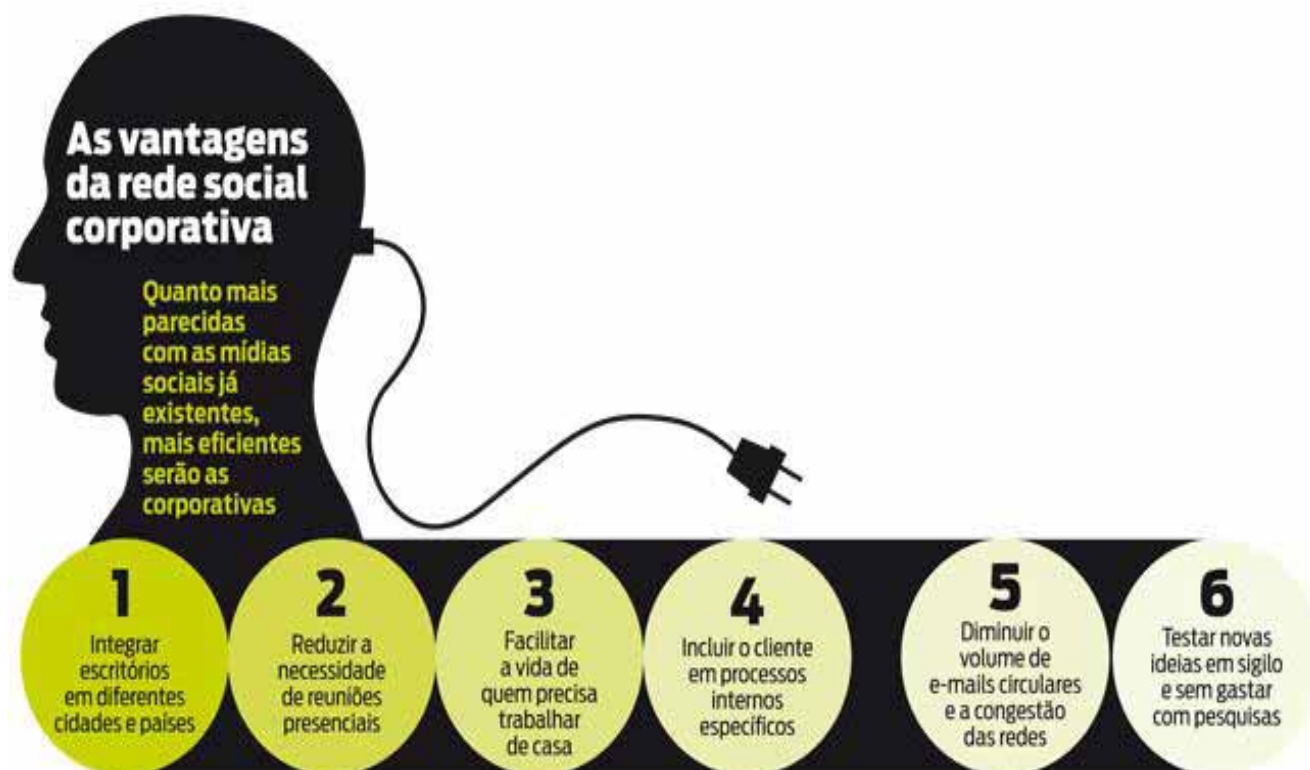
- **Rádio:** um dos meios de comunicação mais antigos, o rádio ainda é utilizado como meio informativo em algumas organizações. Possibilita uma maior variedade nos assuntos abordados, e atrai pelo discurso mais “leve”.
- **Vídeos:** recurso utilizado principalmente para a transmissão de valores institucionais. Muitas organizações passam ou deixam a disposição seu vídeo institucional ao seu público interno e externo. Sua produção costuma não ser frequente, por envolver maiores custos e tempo na produção.

Mídias sociais

As mídias sociais têm ganhado cada vez mais espaço nas novas comunicações. Tanto para contatos pessoais, como profissionais, o uso de mídias é tido como uma das principais ferramentas para melhoria do fluxo comunicacional interno. Muitas empresas têm criado suas próprias mídias sociais, com o intuito de facilitar a comunicação interna, e a condução de projetos organizacionais. Como exemplo de mídias sociais, podem-se citar as redes sociais corporativas, fóruns virtuais e *fan pages*.

- **Redes sociais corporativas:** Similares às redes sociais de uso pessoal, são utilizadas pelas organizações para aproximar os funcionários, atualização sobre as últimas atividades realizadas, e novidades da empresa. Na imagem 4, podemos conferir os benefícios trazidos com a implantação de redes sociais para uma organização:

Imagem 4: Benefícios das redes sociais corporativas



Fontes: Mário Costa, Antônio Salvador, Laércio Cosentino, Claudio Nestlinger

Fonte: http://www.istoe.com.br/reportagens/160608_REDES+SOCIAIS+NAS+EMPRESAS

Uma das redes sociais organizacional mais utilizada atualmente é a *Yammer*. Funciona como um aplicativo online para médias e grandes organizações, que visa, entre outras coisas aumentar a produtividade, gerenciar tarefas com mais facilidade e saber o desempenho de cada funcionário. Esteticamente, assemelha-se ao twitter, e tem um caráter estritamente profissional. Na imagem 5, vê-se o design e o formato da página:

Imagem 5: Página da rede social Yammer



Fonte: <http://newsfromthenewlead.blogspot.com.br/2010/10/yammer-useful-or-not.html>

- **Fórum:** Seu principal objetivo é criar uma forma de discussão entre os membros com para que todos participem e compartilhem ideias e conhecimentos. O formato de um fórum é quase sempre o mesmo: assuntos dispostos em tópicos, em que o membro tem autonomia de escolher em qual e o que comentar. É eficaz principalmente para o debate de questões mais elaboradas, que não podem ser discutidas pessoalmente.
- **Fan Page:** usada para identificar uma organização dentro de uma rede social, mais especificamente o *facebook*, a fan page atinge o público que faz uso da internet para obter informações sobre uma organização, seus serviços e produtos. Quando bem administrada, também pode ser útil no esclarecimento de dúvidas e gestão de crises. Na imagem 6, há o exemplo da fan page da ONG PETA (*People for the ethical treatment of animals*), mostrando como

uma página dentro de uma rede social pode ter grande número de acessos, atingindo um variado público.

Imagem 6: Fan page da ONG PETA



Fonte: <http://www.facebook.com/officialpeta>

Reunião

As reuniões podem ser uma forma prática e imediata na transmissão de informações dentro de uma empresa. Andrade (2001, p. 138) define os dois tipos possíveis de reuniões:

Há dois tipos principais: a reunião informativa que tem por fim informar grande número de pessoas, sem caráter formal, e a reunião de discussão que tem por objetivo assegurar, por meio cooperativo, a solução de problemas práticos ou a formação de diretrizes.

Há também a possibilidade de serem realizados seminários, fóruns de discussões e mesa-redonda. Todos proporcionam aos públicos da organização a possibilidade de se informarem, discutirem assuntos do cotidiano e construir conceitos sobre seu trabalho.

Visitações

Uma das ferramentas muito utilizadas para aproximar a sociedade da empresa é a abertura de suas portas para os interessados em conhecer o trabalho realizado e a estrutura interna empresarial. Essa política de aproximação tem como vantagem o contato pessoal direto, diminuindo as barreiras que muitas vezes podem existir entre empresa-sociedade.

Enquanto fragmento da sociedade, a organização que preza pela proximidade com seus públicos externos só tende a agregar mais valor às suas atividades. Ferrari (2009, p.78) destaca a importância que a comunicação tem para a organização, enquanto peça social:

Sendo a comunicação essencialmente uma dimensão social, podemos considerá-la uma célula indispensável aos sistemas sociais, ou seja, se não há comunicação, não há sistema social. Dessa forma, também as organizações são sistemas que, como todo sistema social, estão constituídas por comunicações.

Eventos

Seja para comemorar alguma data em especial da empresa, como seu aniversário, ou para atrair seu público para conhecer algum novo produto, mudança da marca, dentre muitas outras possibilidades, um evento pode ser peça fundamental para contato com público interno ou externo de uma empresa, bem como para fortalecer seus relacionamentos.

Há muitas outras ferramentas de comunicação dirigida que podem ser utilizadas pelo profissional de comunicação para firmar ou estabelecer novos relacionamentos com seus públicos alvos. Porém, os meios citados são os de maior evidência e utilização nas empresas para contato com os públicos internos e externos.

2.4 Comunicação Interna

Um planejamento estratégico deve basear-se na transparência e na comunicação com seus públicos. Internamente, essa comunicação visa conquistar o comprometimento da equipe de colaboradores com o sucesso da organização a que

pertence. Atualmente, nota-se uma constante preocupação dos gestores na construção de uma comunicação interna eficiente.

Nassar (2006, p. 81-82) define comunicação interna como “a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização.” É a partir dela que muitos valores e metas da organização são traçados, sendo possível aliar a participação do público interno às atividades administrativas, para que objetivos em comum sejam alcançados.

É importante salientar que a comunicação interna e externa diferem-se por uma linha muito tênue, já que dentro do cenário das organizações há um grande fluxo de informações que muitas vezes, ultrapassam as barreiras físicas que delimitam “interna” e “externa”. Por isso, é exigido do profissional de comunicação muita perspicácia para saber lidar com o direcionamento das mensagens, e fazer com que atinjam o público certo.

Assim, a comunicação não pode mais ser tratada de forma restrita ao ambiente interno pois, agora, uma simples informação poderá repercutir globalmente, ultrapassando fronteiras e atingindo instantaneamente lugares antes impensáveis. (...) num mundo interligado pela rede mundial de computadores, os empregados possuem muito mais acesso a conceitos de cidadania, ética, direitos do consumidor, responsabilidade social e outros valores. Assim, questionam e exigem muito mais qualidade e veracidade na informação. (FREIRES, 2011, p. 32)

Deve-se levar em consideração que o público interno de uma organização é certamente um dos que têm maior crédito ao falar a respeito da organização. Por isso é muito importante que ele esteja sempre bem informado, sendo o primeiro, a saber, sobre as notícias da empresa.

(...) O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas. (KUNSCH, 2003, p. 159)

A atividade da comunicação interna é uma das áreas que vêm ocupando espaço cada vez mais relevante dentro das organizações; não se concebe mais que uma organização moderna omita a informação de seus colaboradores. E nesse ambiente interno, a confiança entre gestores e colaboradores é a base para uma comunicação eficaz, pois na comunicação, a confiança dá consistência às mensagens (NASSAR, 2003).

Para que a comunicação interna obtenha sucesso e atinja suas expectativas, é fundamental que algumas ações sejam realizadas: é preciso, em primeiro lugar, que diretores e funcionários estejam conscientes dos objetivos das ações comunicacionais, já que muitas vezes estes demandam tempo (implantação, desenvolvimento e resultados), e investimentos financeiros. Em segundo lugar, os veículos de comunicação devem estar integrados com os valores organizacionais. Para isso, a empresa deve estar atenta às transformações e direcionar as ações às suas metas. É fundamental também que a empresa seja transparente com suas metas e objetivos.

Segundo Angeloni (2010, p. 81), “(...) um bom sistema de comunicação não apenas é um bom sistema de comunicação, e, sim, um vínculo fortíssimo que deve ser estabelecido entre empresa e seus integrantes e que precisa ser mantido e aprimorado constantemente”. Sendo assim, não basta apenas implantar os meios de comunicação, é preciso que haja integração do público interno com o que é transmitido através deles. Essa percepção deve ser feita pelo profissional de comunicação que, através do *feedback* com o público, perceberá o direcionamento das informações a serem transmitidas.

O foco da comunicação interna tende a ser nos anseios dos públicos internos de uma organização, de modo a torná-los compatíveis com os desejos da organização, viabilizando as interações e estimulando relacionamentos efetivos. “É uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis” (KUNSCH, 2003, p. 154).

A comunicação interna deve ser pautada nos meios de comunicação utilizados, bem como na resposta do público a ser atingido. É preciso compreender que o papel do público interno mudou e, se antes ele atuava apenas como receptor das mensagens, hoje ele também as transmite. Esse multiprotagonismo faz com que

o funcionário, “com uso das tecnologias cada vez mais acessíveis e portáteis, poderá tornar-se porta-voz de importantes mensagens da empresa para dentro e para fora do universo da organização, viajando os quatro cantos do mundo” (FREIRES, 2011, p. 32).

Criar uma identidade corporativa implica um esforço centrado na comunicação interna, com a finalidade de promover um ambiente favorável ao estabelecimento de vínculos fortes, efetivos e duradouros, delineando uma cultura organizacional própria, norteadas por atributos como missão, visão e valores, apresentando assim, sinergia entre as áreas de envolvimento integrado.

O profissional de Relações Públicas deve atuar como gestor desse processo “pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 164). A comunicação interna organizacional deve convergir em um processo sistêmico capaz de orientar o alcance dos objetivos propostos pela organização, em nível ambiental, conciliando subsistemas.

A comunicação interna, quando gerida de maneira eficaz e eficiente, propicia a construção de metas e objetivos comuns influenciando na produtividade da empresa e conseqüentemente no fortalecimento da imagem de sua marca perante o mercado. Também pode ser um indicador de modernidade da cultura organizacional, devendo ser encarada como responsabilidade de todos, em todos os níveis hierárquicos, além de ser uma grande aliada na compreensão de valores organizacionais como missão, visão, identidade, parceria, cooperação e cidadania empresarial.

O fato é que não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Temos de considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional (KUNSCH, 2003, p.30)

A geração de conteúdo para esse público interno é muito importante para que o processo comunicacional não seja apenas “informativo”. O funcionário precisa absorver o que está sendo transmitido, da mesma forma que o profissional de comunicação precisa estar atento à produção de conteúdo que contribua positivamente para a construção do indivíduo, tornando-o ainda mais parte da

organização, já que sua percepção do trabalho passa a transcender as ações cotidianas do trabalho.

Um processo de comunicação eficiente e organizado é peça fundamental para que a gestão do conhecimento se torne parte efetiva do dia a dia. Ao deixar os funcionários a par de questões mais amplas, que podem impactar não só na condução cotidiana dos negócios, mas também na imagem e na reputação da companhia, a organização está muito perto de usufruir de diversos benefícios. (LIMA, 2011, p. 111)

As atividades de comunicação interna são realizadas em muitas organizações em conjunto com o departamento de recursos humanos. A compreensão das relações humanas, bem como a perspicácia para lidar com problemas individuais dos componentes da organização, pode tornar o profissional da área de recursos humanos importante peça complementar às atividades de direcionamento comunicacional da empresa.

A comunicação para os recursos humanos deve ser atividade e pensamento, com capacidade para estabelecer pontes entre indivíduos, colaboradores da organização, consideradas suas diferenças sociais, culturais, econômicas e políticas (NASSAR, 2006, p. 82).

A comunicação interna pode ser considerada um ativo da empresa que preza pela criação de um ambiente propício à criatividade, inovação e aprendizagem. Essa condição só será possível se for encarada como responsabilidade de todos, incluindo todos os níveis hierárquicos na organização.

2.4.1 Comunicação interna X endomarketing

Considerando que “a informação é a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa” (BRUM, 1998, p.30), o Endomarketing surge como resposta à necessidade de se trabalhar a comunicação dentro das empresas, com ações de marketing voltadas para os seus públicos. É uma estratégia de comunicação interna e que tem como objetivo principal promover a integração de funcionários com a empresa, divulgando a cultura, seus valores e seus princípios.

Segundo Moreira (2005, apud ANGELONI, 2010, p. 73),

O endomarketing possui uma importância estratégica e, nesse sentido, não pode ser separado do marketing. Do ponto de vista estratégico, o endomarketing é um processo de adequação da empresa a um mercado orientado para o cliente. Desse modo, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

Porém, é preciso salientar que a função de Endomarketing é diferente da Comunicação Interna. O primeiro deve ser entendido como as ações internas realizadas pela organização a fim de suprir as necessidades de seus empregados. Já a segunda, compreende todo o processo comunicacional de uma empresa. Abrange tanto internamente, como os clientes externos e terceiros. Assim, pode-se dizer que o Endomarketing é um instrumento dentro de um programa de Comunicação Interna, atuando diretamente com as pessoas que trabalham na organização.

A comunicação interna deve saber atrelar o endomarketing para a melhoria do clima organizacional, do trânsito de informações e do aspecto motivacional, sem deixar de usar outras ferramentas e outras ações para isso. Sendo assim, o endomarketing não pode ser visto apenas como o único meio para atingir esses objetivos comunicacionais.

Assim, o endomarketing limita-se a ver os funcionários como “clientes internos”. Enquanto isso, defendemos, para o relacionamento com o público interno, uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir ao cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado. (KUNSCH, 2003, p.155)

Dessa forma, as organizações que tratam e administram devidamente as relações humanas conseguem um maior comprometimento e envolvimento de todos os seus públicos, refletindo positivamente em todo o processo produtivo e comunicativo.

2.5 A comunicação atuando na formação do público interno

Durante a era industrial, o processo comunicacional nas organizações era veiculado apenas através de meios de comunicação tradicionais, como murais, circulares, memorandos, informativos, jornais internos, dentre outros. Eles tinham apenas o caráter informativo, ou seja, objetivavam apenas levar informações institucionais ao público interno da empresa. Devido à impressão, a manutenção da comunicação demorava mais tempo, e conseqüentemente, mais espaçada.

Atualmente, as necessidades comunicacionais dentro de uma organização estão crescendo, à medida que a maneira como as pessoas se comunicam vem se transformando. A informação tende a ser passada em uma velocidade muito maior do que há alguns anos, e processos comunicacionais que levavam dias a ser concretizados, hoje em minutos podem ser efetivos. A comunicação ultrapassou o caráter administrativo para obter um caráter estratégico nas organizações.

Se antes a comunicação possuía um valor meramente informativo, não agregando valor aos processos, hoje, dentro da sociedade informacional ou pós-industrial, a comunicação é potencializada e atribuída à organização a responsabilidade de levar aos indivíduos mais do que informação, e sim a possibilidade de crescer e compreender melhor a sociedade a que pertence.

Na realidade contemporânea há uma grande preocupação não só de informar, mas de manter os funcionários alinhados quanto aos objetivos e estratégias da empresa. Para que isso ocorra, o ideal é que todos possam participar da comunicação interna, deixando de ser um processo de mão única, para ser de mão dupla. Kunsch (1998) diz que a comunicação, em âmbito organizacional, é um relacionamento, e não uma transferência unilateral de informação.

Nesse contexto, Marchiori (2006) alerta que as organizações não são simples recipientes nos quais as atividades de comunicação ocorrem. É necessário que haja entendimento e administração de processos, ao passo que o público interno não se torne alienado e voltado apenas ao seu trabalho. É preciso haver compreensão do seu papel dentro da empresa, e como esta atua enquanto fragmento social.

Essa mudança informacional se deve ao advento tecnológico e conseqüentemente a mudança de perfil das pessoas, que se comunicam mais e sempre estão em busca de novas informações. Se antes o perfil do profissional era permanecer em uma organização que lhe desse estabilidade, hoje ele vai além: ele quer que a experiência no ambiente de trabalho lhe agregue coisas novas, dinamismo e desenvolvimento de novas habilidades.

Há algumas décadas o mundo organizacional era mais estável. As pessoas entravam em uma empresa e nela imaginavam permanecer por muitos e muitos anos, por vezes na mesma função, cumprindo rituais diários que, até certo ponto, lhes davam conforto, pois as defendiam da ansiedade associada ao enfrentamento do novo (CÉSAR, 2009, p. 126).

Sendo assim, as organizações tendem a investir em meios que possam suprir as novas necessidades desse público interno. Não basta apenas investir em melhores remunerações ou estruturas físicas nas organizações; Também é preciso dar oportunidade aos funcionários para capacitação, geração de conhecimento e ampliação da liberdade criativa.

É cada vez mais comum as organizações serem cobradas a ter uma efetiva participação social, atuando junto com os indivíduos, sociedade e comunidade, como afirma Druker (2002, p. 38):

Todas as três tarefas são prioritárias. A administração de um negócio é importante porque a empresa é uma instituição econômica; mas tornar o trabalho produtivo e os trabalhadores realizados e empreendedores é importante precisamente porque a sociedade não é uma instituição econômica e busca na administração a realização de seus valores e crenças básicas. Administrar os impactos sociais da empresa é importante porque nenhum órgão pode sobreviver fora do corpo a que serve; e a empresa é um órgão da sociedade e da comunidade.

Como consequência dessas alterações que se desenham, um novo cenário é configurado em busca por mudanças que possam suprir a necessidade de novos modelos comunicacionais que possam fomentar verdadeiras trocas de conhecimento e de informações. As organizações tendem a utilizar de recursos administrativos e comunicacionais para obterem um contato mais próximo e

verdadeiro com seus funcionários, usando principalmente a comunicação interna como principal ferramenta.

Diz um provérbio chinês: 'Conta-me e eu esquecerei, mostra-me e talvez eu me lembre; envolva-me e eu entenderei'. Isso é relevante para o empowerment do funcionário. Os empregados precisam estar envolvidos e precisam ter autonomia para agir. Os valores da empresa mudaram sua vida. Agora, é sua vez de mudar a vida dos outros. Trata-se de criar uma plataforma a partir da qual os empregados possam fazer a diferença. (KOTLER, 2010, p. 93)

Saber transformar os meios informacionais em construtores de novos valores e conhecimento é fundamental para que essa mudança ocorra. Segundo Alvarenga (2008, p. 259), (...) “uma informação pode adquirir o status de conhecimento quando adquire valor permanente. É importante que a informação não seja apenas transmitida, e sim agregue papel construtivo para o público interno”.

O conhecimento será absorvido a partir da percepção que o público obtiver das informações, sendo importante que estas sejam adequadas a realidade social e do meio de trabalho. Alvarenga ainda cita que (2008, p. 259),

Conhecimentos, por sua vez, são decorrentes da informação e são obtidos por meio da ação humana, por compreensão das múltiplas dimensões da realidade, pela comparação, pela análise de causas e consequências, por relações, etc. Os conhecimentos são construídos pelo próprio sujeito, através das informações que obtém, das situações que experimenta em seu ambiente e também a partir do que experimentou, do que já viveu. Refere-se á percepção, compreensão ou apropriação sobre um objeto a que o sujeito chega mediante experimentação, abstração ou estudo e que pode ser transmitida a outros por meio de linguagem que proporcione comunicação efetiva. Tal apropriação é utilizada enquanto seu valor for considerado permanente. Acrescente-se que o conhecimento não é estático. É construído e reconstruído permanentemente.

Sendo assim, aquelas organizações que usarem seus meios de comunicação interna para fomentar uma nova relação com o funcionário, através da construção de novos conceitos e conhecimento agregado, irá se diferenciar tanto internamente como socialmente, já que passa a figurar com maior papel social dentro da sociedade, participando da construção intelectual do seu público interno.

3 O DIRECIONAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO

3.1 Objetivo da pesquisa

A comunicação interna é algo imprescindível para o bom funcionamento de uma organização, influenciando o fluxo de informações, o trabalho, o relacionamento das pessoas e a gestão do conhecimento. Seja a organização de pequeno, médio ou grande porte, sua comunicação interna deve ter uma atenção especial, pois pode ser um fator determinante para seu desenvolvimento.

Desta forma, este trabalho tem como principal objetivo identificar as características da comunicação interna nas organizações, na visão de profissionais que atuam ou já atuaram na área. A proposta é verificar se a comunicação voltada a funcionários é utilizada com um viés de formação, deixando de ser meramente informativa.

A partir das reflexões realizadas sob a luz do referencial teórico, concluiu-se que seria pertinente realizar um estudo exploratório com profissionais de comunicação, que conhecem na prática a realidade da utilização da comunicação interna nas organizações, bem como o direcionamento e objetivos que os meios de comunicação possuem para o público interno.

Para compreender como os profissionais têm usado a comunicação interna nas organizações, foi realizada uma pesquisa, que aborda pontos como: ferramentas mais usadas na comunicação interna, objetivos principais, participação da comunicação na formação do público interno, dentre outros.

Desta forma, pode-se analisar se na prática os meios de comunicação interna são utilizados para fins de formação dos funcionários, ou se são apenas informativos como originalmente foram criados. Além disso, também foi possível compreender se a comunicação interna ocorre ligada apenas ao departamento de comunicação, ou se outros departamentos também auxiliam no direcionamento das ações.

3.2 Esquema de investigação

O método de pesquisa utilizado foi um estudo exploratório com aplicação de questionário (APÊNDICE A), através de e-mail. O questionário, formado por nove questões abertas e uma fechada, foi enviado para profissionais de comunicação que já trabalharam ou que ainda trabalham na área.

A análise documental é uma técnica importante para complementar informações da pesquisa. Assim, os questionários são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador. A aplicação dos questionários foi com o objetivo de descrever o perfil do universo estudado, no que tange à comunicação interna.

A escolha das pessoas foi em juízo de contato com o corpo docente da Universidade Estadual Paulista, pois havia a necessidade de serem pessoas que tivessem experiência na área de comunicação interna.

Entre os escolhidos para responder aos questionários, havia profissionais que trabalham em setores de comunicação de organizações, e outros que atuam em agências e/ou assessorias terceirizadas. É muito importante ter os dois pontos de vista, pois aqueles que trabalham em organizações costumam estar mais inseridos na cultura organizacional, e seguem um direcionamento na comunicação diferente daqueles que trabalham em agências e/ou assessorias, que realizam o trabalho de comunicação de acordo com as prioridades exigidas pela organização que os contratam.

Acrescenta-se, ainda, que entre os respondentes, há profissionais que atuam ou atuaram em organizações de vários portes (de pequena a grande empresas) e do primeiro, segundo e terceiro setor.

3.3 Apresentação dos dados

As pessoas que responderam ao questionário são graduadas ou graduandos em comunicação social, variando entre Jornalismo e Relações Públicas, além de graduados em outras áreas como em gestão empresarial e desenho industrial. Ao todo foram 11 participantes da pesquisa.

Participantes:

- Relações Públicas 1 (RP1): Sexo feminino; graduada em Relações Públicas; trabalha há 6 meses com comunicação interna. (APÊNDICE B)
- Relações Públicas 2 (RP2): Sexo feminino; graduanda em Relações Públicas; trabalha há 9 meses com comunicação interna. (APÊNDICE C)
- Relações Públicas 3 (RP3): Sexo masculino; graduado em Relações Públicas; trabalhou por 4 anos com comunicação interna. (APÊNDICE D)
- Relações Públicas 4 (RP4): Sexo masculino; graduando em Relações Públicas. Trabalha há 10 anos com comunicação interna. (APÊNDICE E)
- Relações Públicas 5 (RP5): Sexo feminino; graduada em Relações Públicas. Trabalha há 4 anos com comunicação interna. (APÊNDICE F)
- Relações Públicas 6 (RP6): Sexo feminino; graduanda em Relações Públicas. Trabalha há 6 anos com comunicação interna. (APÊNDICE G)
- Relações Públicas 7 (RP7): Sexo masculino; graduado em Relações Públicas. Trabalha há anos com comunicação interna (APÊNDICE H)
- Jornalista 1 (J1): Sexo masculino; graduado em Jornalismo; trabalha há 20 anos com comunicação interna. (APÊNDICE I)
- Jornalista 2 (J2): Sexo masculino; graduado em Jornalismo; trabalha há 5 anos com comunicação interna. (APÊNDICE J)
- Gestora empresarial 1 (GE1): sexo feminino; graduada em Gestão Empresarial; trabalha há 8 anos com comunicação interna. (APÊNDICE K)
- Programadora visual 1 (PV1): sexo feminino; graduada em programação visual com especialização em comunicação; trabalha há 14 anos com comunicação interna. (APÊNDICE L)

3.4 Análise dos dados

A partir do recebimento dos questionários, iniciou-se a análise das respostas individualmente, ponderando as diversas opiniões sobre cada pergunta para a conclusão sobre os meios de comunicação interna e sua real utilização construtiva na formação do público interno.

Pode-se constatar que mais da metade dos respondentes atuam no segundo setor, em empresas de bens e serviços. Todos que responderam fazem a

comunicação organizacional na organização, sendo que três afirmaram já terem recebido respaldo de agências de comunicação.

Os meios de comunicação interna que mais apareceram são: e-mail, jornal, revista, intranet, jornal-mural, tv-coorporativa e mural interno. Também apareceram outros meios como boletim, blog, reuniões, eventos, dentre outros.

Dentre os meios citados, o e-mail é o que tem maior acessibilidade e agilidade em transmitir informações a todo o momento. Na era da informação, essa rapidez é fundamental para que o fluxo de informação seja efetivo no cotidiano das pessoas, por isso talvez seja o mais utilizado para transmissão de informações.

Dentre os objetivos principais dos meios de comunicação, os mais abordados foram manter diálogo com o público, integração, informar, estimular o público para as ações da organização e aumentar o comprometimento. Também foi citado aumentar a credibilidade da organização com o público interno, traçar um meio de comunicação com gestores e aumentar a valorização da organização.

Todos os profissionais, ao responderem a questão 6, que era “Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados”, afirmaram que sim, que os meios de comunicação interna de alguma maneira participavam da formação do público interno.

Ainda sobre isso, J2 afirmou *“acho que independentemente do objetivo de cada um desses meios, sempre haverá um papel de formação, segmentado ou de modo geral, porque eles acabam tratando de assuntos gerais (entrevistas, matérias de serviço que remetem por exemplo à consciência ambiental etc) que têm certa influência no público interno, principalmente quando ele carece de uma formação educacional mais elevada.”* Ou seja, J2 conclui que os meios de comunicação interna, por si só possuem um caráter formativo por abordar temáticas que podem ser construtivas para o público interno, independente do direcionamento ou segmentação.

Também foi abordada a necessidade de se manter transparência com o público para que haja sua aderência a esses meios de comunicação, conforme RP3 disse: *“Todos os veículos podem desempenhar um papel fundamental na construção*

da identidade e cultura do público interno. Basta que se faça o uso adequado deles, com informação qualificada e verdadeira”.

Na questão 7, que era “Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?”, todos responderam que sim. Os meios de comunicação interna têm que ser dirigidos e adequados ao público interno, para que haja interesse por parte deles, e conseqüentemente, o conteúdo seja melhor absorvido. A GE1 afirmou que na organização em que trabalha há a participação dos funcionários nos meios de comunicação escritos internos, tornando-os parte de sua elaboração: *“As áreas são responsáveis pelas informações que enviam para publicação. A maioria dos veículos traz notas de responsabilidade das respectivas áreas que são corrigidas/ajustadas/formatadas pela área de comunicação”.*

Ainda na questão 7, a avaliação de resultados costuma ser realizada pelos supervisores do departamento de comunicação, ou pelo departamento de recursos humanos, que na maioria das vezes atua diretamente no planejamento e execução das ações de comunicação interna.

Dento da temática da relação da comunicação interna com a gestão de pessoas, a questão 8 perguntava: “Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?”. De acordo com as respostas dos profissionais de comunicação participantes da pesquisa, sim, há uma grande relação entre as ações de comunicação interna com gestão de pessoas. Na maioria das vezes, isso se deve ao maior respaldo informacional que esse departamento possui, por ser responsável pela admissão dos funcionários e seu acompanhamento constante.

Todos responderam que acham essa aliança muito positiva, pois o departamento de gestão de pessoas colabora para um maior conhecimento do público interno. Segundo RP3, na organização em que trabalha *“a comunicação interna se reporta à vice-presidência de RH, o que na minha opinião faz mais sentido do que o reporte ao Marketing, uma vez que todas as informações sobre o público interno estão no RH”.*

A questão 9 tratava da opinião pessoal dos profissionais sobre a comunicação interna ir além da informação: “Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção

profissional e pessoal do público interno?”. As opiniões foram divergentes, pois houve quem discorreu afirmando concordar com o uso da comunicação interna na construção de novos conceitos e na formação intelectual do público interno, bem como houve aqueles que não concordaram, dizendo que não pode-se esperar tanto de apenas uma ferramenta organizacional.

Segundo J1, não há dúvidas de que a comunicação interna deve apresentar caráter informativo: *“uma empresa inteligente usa as publicações internas para informar, educar e colaborar no crescimento profissional de seus colaboradores”*. Concordando com a necessidade da comunicação interna ultrapassar o caráter informativo, RP5 afirma que *“no âmbito da comunicação interna organizacional é fundamental que o profissional de Relações Públicas verifique na prática brechas para a viabilização de uma comunicação educativa, ou seja, o processo de comunicação deve caminhar para uma valorização das relações humanas, para um reconhecimento do ser humano como um ser de projeto com necessidades como sentimentos de pertencimento, de participação, de colaboração. É nesse sentido que a comunicação deve ser vista como educacional/dialogica e não como mera transmissão de mensagens por diversos canais de comunicação”*.

Nesse sentido, RP5 destacou uma funcionalidade muito importante do profissional de Relações Públicas, que é o reconhecimento das pessoas e da valorização das relações internas na organização. Além de ter um caráter motivador, essa autenticação aproxima o público interno da organização e de seus objetivos.

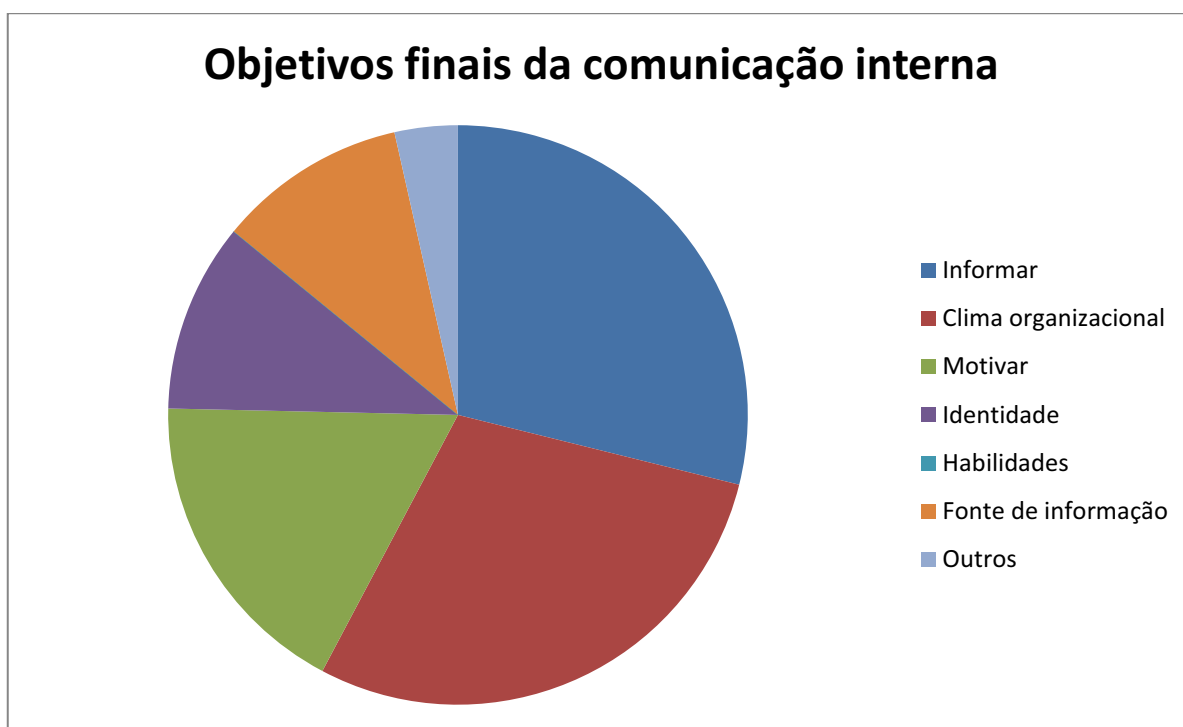
Porém, RP3 disse não acreditar que cabe ao profissional de comunicação atuar com esse viés na organização: *“acredito que o know-how dos profissionais de comunicação interna é majoritariamente relacionado à comunicação. Quando falamos de construção profissional entramos em um campo de conhecimento muito mais ligado aos profissionais de administração (...) entendo que a comunicação interna pode desempenhar um papel fundamental na formação da cultura organizacional, proporcionando condições para que o corpo de funcionários entenda o que a empresa espera de cada um”*.

A questão 10, única fechada do questionário, abordava os resultados obtidos com a comunicação interna na organização dos profissionais respondentes: *“Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.*

- a) Informar
- b) aumentar a identidade do público com a organização
- c) motivar
- d) melhorar o clima organizacional
- e) formar habilidades de interesse da organização
- c) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno
- d) Outro. _____”.

O resultado mostra que informar e melhorar o clima organizacional são os maiores resultados dos meios de comunicação interna utilizados.

Gráfico 1 – Objetivos finais da comunicação interna



Sob esses pontos de vista, podemos perceber que há profissionais que veem a formulação de conteúdo informacional mais pertinente às atividades de um comunicólogo. Talvez isso seja reflexo da maneira como a comunicação interna e organizacional foi levada durante muitos anos, mas fazendo uma análise do novo cenário das organizações pode-se perceber que o perfil das pessoas mudou, e por isso, é preciso que a organização ultrapasse seu papel de geradora de empregos, e aborde novas perspectivas a seu público interno.

O profissional de Relações Públicas deve compreender o cenário organizacional e as necessidades de seu público interno. Somente com a gestão do conhecimento, e a construção de pontes que levem as pessoas a terem novas perspectivas de seu trabalho e até mesmo de suas funções sociais, as organizações poderão atuar efetivamente além de seus muros físicos, melhorando sua imagem perante o entorno social e atuando efetivamente na capacitação de seus funcionários.

O departamento de comunicação deve ser aliado à administração da organização, e, como muitos citaram nos questionários, a gestão de pessoas também pode ser peça chave na elaboração de campanhas e intervenções que colaboram para maior proximidade do público interno à organização, que conseqüentemente obterá maior sucesso no mercado.

Quando o serviço de comunicação utilizar de terceirização ou complementação de agências de comunicação, estas devem atentar-se para que a comunicação interna seja próxima ao público interno organizacional, que irá identificar-se mais com a comunicação que for desenvolvida a partir de sua percepção e necessidades.

É importante que a gestão da informação seja aliada às necessidades atuais da organização, bem como seja compreendida pelo seu público alvo. Para isso, a participação de pessoas dos diversos setores na elaboração, ou sugestão de pautas para serem discutidas nos meios é fundamental.

Não há problema em tratar os meios de comunicação como fontes informativas, mas é preciso refletir sobre como torná-los fonte de conhecimento e oportunidade para compartilhar experiências para os funcionários, colaborando para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Segundo Belluzo e Cabestré (2009, p. 146):

Os sistemas de gestão do conhecimento estão relacionados muito mais com as questões centradas nos seres humanos do que mais propriamente com aqueles relacionados à gestão da informação. Esta última tem em seu bojo as questões mais próximas relacionadas a resultados de investimentos e quantidades, enquanto que a gestão do conhecimento busca a modificação de comportamento e de condutas humanas, no sentido de utilização da informação para o benefício coletivo.

É preciso compreender, antes de qualquer ação, que qualquer público é constituído por pessoas, e por isso o profissional de comunicação precisa ter tato com seus objetivos, que devem levar em consideração o comportamento das pessoas, a cultura organizacional e conseqüentemente como as pessoas constituintes do público interno irão responder a gestão de conhecimento e informação.

Considerações finais

Por meio da comunicação interna é possível interagir, estimular a participação, motivar, expressar as opiniões e aspirações das pessoas que integram uma organização. É cada vez mais nítido como as organizações têm se preocupado mais em investir em departamentos de comunicação, que por sua vez, trabalham tanto para comunicação externa, aliada à imagem e assessoria organizacional, como a comunicação interna, que envolve conhecimento da cultura organizacional, do público e de suas características.

O profissional de Relações Públicas, por ter uma formação variada e estar habilitado a lidar com relacionamento e públicos, atua nesses dois âmbitos comunicacionais, tanto em organizações, como em agências de comunicação que são contratadas na maioria das vezes para auxiliar na comunicação organizacional. Cabe também ao Relações Públicas a função de relacionar a comunicação aos objetivos organizacionais, realizando uma comunicação que integre os diferentes meios de comunicação e públicos.

Á partir da reflexão sobre a importância de uma comunicação alinhada com os objetivos organizacionais e á luz do referencial teórico, concluiu-se que a comunicação integrada é fundamental em uma organização, pois alia todos os direcionamentos comunicacionais á uma identidade, criando maior proximidade de seus públicos á sua imagem e serviços. Nesse contexto, a comunicação interna é fundamental para que o público interno saiba mais sobre a organização em que trabalha, e para que conheça melhor seus objetivos, missão, valores, serviços prestados na sociedade, e conseqüentemente atribua mais valor á seu trabalho.

Porém, a comunicação interna pode ir além do caráter meramente informativo. Há uma variedade de meios de comunicação dirigida que podem ser usados de acordo com as características de cada público interno para lhe agregar conhecimento, tanto sobre seu trabalho, como do entorno social e de questões relevantes que podem ser discutidas.

Desta maneira, a organização passa a ter uma maior participação social, já que seus funcionários passam valorizá-la e difundir melhor sua cultura e ideais, tornando sua imagem mais valorizada na sociedade. O trabalho realizado pela

organização passa a extrapolar seus muros, agregando mais valor a seus produtos e serviços.

Mas, na prática, como isso acontece? A comunicação interna tem de fato esse papel formador? Essas foram as principais questões que motivaram a realização desse trabalho. E, para respondê-las, inicialmente, a proposta era realizar uma pesquisa de campo em uma organização que tenha uma atuação forte na área. Porém, apesar das sinalizações positivas por parte das empresas, das muitas procuradas, nenhuma quis participar por envolver material interno com algumas informações restritas à organização.

Como alternativa, foi realizado um estudo exploratório com aplicação de questionário, através de e-mail, a profissionais de comunicação que atuam ou já atuaram na área de comunicação interna. No questionário havia perguntas relacionadas ao setor em que a pessoa trabalha, quais os meios de comunicação interna mais utilizados, quais suas funções, se há o papel de formação do público interno, dentre outras.

Procurou-se verificar se os profissionais veem importância nessa transformação de papel dos meios de comunicação interna, e se realmente funciona na prática. Além disso, também foi investigado se a gestão de pessoas atua juntamente com o departamento de comunicação na gestão da comunicação interna. A partir dos questionários também foram obtidos alguns dados sobre meios de comunicação interna, que foram ponderados nos resultados finais.

É importante salientar que a amostra da pesquisa foi de onze pessoas, insuficiente para generalizar os resultados. Porém, acredita-se que a pesquisa dá indicadores importantes de como a prática da comunicação interna relaciona-se com as teorias.

Independentemente do setor (1º, 2º, 3º) ou do porte da organização, há a necessidade de se aprimorar a comunicação a fim de aproximar seu público dos objetivos organizacionais. Quase todos os profissionais participantes da pesquisa citaram que usam o e-mail ou outro meio digital como um dos principais meios de comunicação interna. Isso provavelmente se deve à velocidade com que as informações têm que ser transmitidas. A era da informação trouxe a necessidade de agilizar o processo comunicacional, a fim de evitar ruídos e atender ao ritmo das atividades.

Concluiu-se que a maioria dos profissionais entende que a comunicação interna deve ir além de informar e atingir o público interno de maneira mais produtiva. Alguns discordaram, afirmando não ser papel da comunicação realizar esse tipo de trabalho, mas mesmo assim avaliaram que a comunicação interna tem tido cada vez mais funcionalidade nas organizações.

Todos os respondentes do questionário afirmaram ter contato direto com o departamento de gestão de pessoas na elaboração e manutenção dos meios de comunicação interna. Aqueles que trabalham em agências e/ou assessorias também notam frequentemente a presença da gestão de pessoas nas organizações em que atuam. Concluiu-se que essa proximidade pode ser positiva, já que ambos os departamentos têm informações e conhecimento do público interno que podem favorecer na elaboração das mensagens e torná-las mais próximas à realidade organizacional.

Sendo assim, a comunicação interna tem realmente ganho mais funcionalidades dentro das organizações, ao ponto em que passam a atuar não somente como informativa e motivacional, como também de instrutiva. Essa tendência pode fazer com que cada vez mais os funcionários agreguem mais valor a seu trabalho e à organização em que trabalham. Por isso, as organizações que se adaptarem, tendem a ter maior produtividade, aumentando seu espaço no mercado e destacando-se da concorrência.

Referências

ALVARENGA, G.M. O conhecimento organizacional: uma aproximação ao cotidiano. In: Marchiori M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**; 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

ANDRADE. Cândido Teobaldo de Souza. **Para Entender Relações Públicas**. 3ª Edição. São Paulo, Biblos, 1985.

ANGELONI, M.T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo, Atlas, 2010.

BRUM, A.M. **Endomarketing como estratégia de gestão**: Encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CABESTRÉ, S.A; BELUZZO, R.C.B. Desenvolvimento e inovação no cotidiano do profissional de relações públicas. In: **Anuário Unesco/Methodista de Comunicação Regional/ Cátedra Unesco de Comunicação para o Desenvolvimento Regional**, Universidade Metodista de São Paulo. Vo. 1, n. 1 (set. 1997). São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 1997.

CÉSAR, Maria. Comunicação e Cultura organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**; 2 ed. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Brasil: Makron Books, 2000.

COHEN, I.J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A; TURNER, J. (Org). **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1990.

COMUNICAÇÃO dirigida. Disponível em:
<http://pt.scribd.com/doc/23435956/Comunicacao-dirigida..> Acesso em: 13 ago.2012.

CURVELLO, J.J.A.; **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo, Scortecci, 2002.

CURVELLO, J.J. **Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Ducker, **O melhor de Peter Drucker**, São Paulo, Nobel, 2002, p.13.

FERRARI, Maria. Teorias e estratégias de Relações Públicas. In: KUNSCH, M.M.K. (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**; 2 ed. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

FERREIRA, Waldir. **Comunicação Dirigida: Instrumento de Relações Públicas**, In Obtendo Resultados com Relações Públicas. Relações Públicas: Técnicas e Instrumentos. Editora Pioneira, 1996, 1ª Edição, São Paulo. P. 73.

FRANÇA. Fábio. **Conceituação lógica de públicos em relações públicas**. Estudos de jornalismo & relações públicas. Universidade Metodista de São Paulo. Ano 1. N.1. p.17. jun 2003.

FRANÇA, F.; **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Paulo, Yendis, 2008.

FREIRES, Lana. Comunicação interna e integrada. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**.v.5. Aberje, São Paulo, 2006.

GURGEL, J.B.S. **Cronologia da evolução histórica das relações públicas**. Brasília: Linha Gráfica, 1985.

GRUNIG, J.E. FERRARI, M.A. FRANÇA, F. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Trad. De Wilma Ribeiro. 3 edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**; São Paulo, Elsevier, 2010.

KREPS, G.L. Organizational communication: theory and practice. Second edition. In: KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª Ed. São Caetano do Sul; Difusão Editora; 2009.

KUNSCH, M. K.; **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M.K. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p.107-123.

LIMA, Samuel. Conhecimento para todos – transformar o conhecimento individual em coletivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**.v.5. Aberje, São Paulo, 2006.

MARCHIORI, M.R.(Org). **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional**. In: MARCHIORI, M. R. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MATOS, G.G. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura do diálogo**. Barueri, São Paulo: Manoele, 2009.

MOREIRA, E.G. **O papel estratégico da comunicação interna no processo de fidelização o empregado á marca**. 2005. Monografia (Pós-graduação lato sensu Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Fundação de Ensino de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NASSAR, P. Conceitos e Processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**; 2 ed. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2009.

NASSAR, P. ***O que é Comunicação empresarial/ Rubens Figueiredo.*** São Paulo: Brasiliense, 1995.

NASSAR, P. **Tudo é comunicação.** 2. Ed. São Paulo; Lazuli Editora, 2004.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações.** Viçosa. Ed. UFV, 2006.

PINHO, J.B. **Relações Públicas na internet:** Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse. São Paulo; Summus, 2003.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação.** 2. ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001

TAKAHASHI, T. **Sociedade da Informação.** São Paulo: INTERCOM, 2002. 139 p.

TAVARES, M. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

TAVARES, M. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes.** São Paulo: Harba, 1998.

APÊNDICE A

Questionário utilizado na pesquisa

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - FAAC

CAMPUS DE BAURU

Questionário

Objetivo: pesquisar sobre como a comunicação interna é percebida e utilizada pelos profissionais de comunicação. As respostas serão utilizadas unicamente para análise e elaboração de trabalho de conclusão de curso.

Orientadora da pesquisa: Roseane Andrelo

Orientanda: Carolina Barbizan

Nome:

Formação:

- 1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?
- 2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?
- 3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?
- 4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?
- 5) Quais eram os objetivos desses meios?
- 6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.
- 7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?
- 8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?
- 9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?
- 10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.
 - a) Informar
 - b) aumentar a identidade do público com a organização
 - c) motivar
 - d) melhorar o clima organizacional
 - e) formar habilidades de interesse da organização
 - c) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno
 - d) Outro. _____

APÊNDICE B

Questionário de RP1

Nome: Viviane Yoko Oikawa

Formação: Comunicação Social – Relações Públicas

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

6 meses

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Dentro da organização

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

Depto Marketing

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

Intranet, Newsletter corporativa, e-mail mkt, jornal-mural e TV corporativa.

5) Quais eram os objetivos desses meios?

Difundir informações e notícias da Cia e principalmente criar um canal de comunicação entre a empresa e seu público interno, que seja estratégico e busca integrar os funcionários, áreas e Cia.

6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.

A Cia em que trabalho está começando a ver a comunicação interna de uma forma mais estratégica e nesse plano há mais ações voltadas para público interno, como reformulação da intranet (como um portal do colaborador, mais participativo, no qual ele possa expressar e trocar informações com outros colaboradores sobre a Cia), ações em datas comemorativas, de confraternização e integração de funcionários. Isso faz parte de criar um público interno que assimile e incorpore a cultura org., a ponto de “internizá-la” para “externizá-la” para os demais públicos. Ou seja, a Cia está saindo de uma visão meramente informativa da comunicação interna, para construtora da clima organizacional e difusão de valores corporativos.

7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação?

Como os resultados dessas ações eram avaliados? Sim, recebo muitas informações internas da área de RH que me ajuda bastante no meu trabalho de comunicação interna. Eu reestruturei toda a área de CI que estava desgastada na Cia e hoje os funcionários percebem a importância de uma comunicação interna efetiva e assertiva. Eu percebo o resultado dessa reestruturação no aumento da visibilidade desses canais internos perante os colaboradores e até mesmo elogios dos diretores e do próprio presidente.

8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

Há, eu trabalho ativamente para tal. Acredito que para conseguirmos uma comunicação interna efetiva e assertiva precisa haver uma cooperação mútua entre o trabalho de CI e RH, pois um complementa o trabalho do outro, a CI trabalha os canais, ferramentas e ações de comunicação mais assertivos, enquanto o RH é a fonte de informação para os colaboradores. Dessa forma, trabalhando em conjunto, é possível obter resultados mais positivos para toda a Cia.

9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno? Sim, sem dúvidas. Caso contrário ela fica totalmente operacional e apenas disseminadora das informações internas. Estou encabeçando um projeto de comunicação que buscará difundir os valores corporativos, enraizá-los no colaborador, a ponto de despertar o orgulho pela Cia. Se a empresa não enxergar essa comunicação como área estratégica, corre-se o risco de gerar “distorções” de imagem interna, por sua vez externa; força da rádio-peão como fonte de informação (funcionários não se sentem parte da Cia e a disseminação de informações negativas por esse meio é muito grande); além de funcionários desmotivados e que vêem a Cia apenas como meio de trabalho “exploratório” e que pouco se preocupa com os interesses internos.

10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

a) Informar

b) aumentar a identidade do público com a organização

c) motivar

d) melhorar o clima organizacional

e) formar habilidades de interesse da organização

f) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno

g) Outro. _____

APÊNDICE C

Questionário de RP2

Nome: Laís Machado Rocha

Formação: Comunicação Social – Relações Públicas

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

9 meses

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Dentro de uma organização

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

2º setor. Indústria de bens de consumo

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

- Boletim interno semanal
- Jornal Mural
- TV Corporativa
- Revista trimestral (geral)
- Revista trimestral (por fábrica / escritório)
- E-mail institucional
- Vídeo de resultados
- Town Hall
- Reunião Aberta
- Comunicação orientada de liderança

5) Quais eram os objetivos desses meios?

- Boletim interno semanal: registro de acontecimentos, difusão de práticas. Abordagem informativa
- Jornal Mural: orientação sobre processos e difusão de avisos pontuais. Abordagem de serviços e processos
- TV Corporativa: difusão de campanhas publicitárias em primeira mão e conseqüentemente, engajamento
- Revista trimestral (geral): Engajamento. Abordagem focada em pessoas e estratégias
- Revista trimestral (por fábrica / escritório) (idem anterior)
- E-mail institucional: Difusão de avisos processuais e estratégicos
- Vídeo de resultados: Difusão de resultados
- Town Hall: (Depende do Town Hall. Normalmente engajamento)
- Reunião Aberta: Alinhamento de estratégia
- Comunicação orientada de liderança: engajamento, difusão de processos e estratégia, desenvolvimento de talento
- Chat com a presidência.

6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento?

Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.

Todos eles com exceção do Jornal Mural. Carol, vou levar muito tempo pra especificar a formulação de cada um deles =(... Você pode escolher um deles para que eu entre em detalhes?

7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?

Sim. O boletim interno reúne eventos e avisos de todas as áreas que se voluntariam. A revista envolve os funcionários em todas as matérias. O vídeo de resultados é feito com base nas principais dúvidas dos funcionários. Cada canal possui uma forma de avaliação mas no geral elas se resumem em uma pesquisa online, enviada para o público específico do canal e que possui indicadores capazes de mensurar eficácia, retenção da mensagem e mudança de comportamento.

8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

Sim. RH e comunicação interna trabalham em parceria. Juntas as áreas tocam a campanha “Atitude da Gente” um guarda-chuva para todas as ações de engajamento, desenvolvimento de talento e difusão da cultura organizacional. A relação é de como se a área de RH fosse em “cliente interno” da área de comunicação, que auxilia com sua expertise na melhor forma de comunicar cada uma das mensagens ou objetivos.

9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?

Sem dúvida. Onde trabalho classificamos a comunicação que se limita ao papel informacional como comunicação administrativa. Lá a comunicação administrativa é apenas um dos muitos braços de comunicação interna.

10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

a) Informar

b) aumentar a identidade do público com a organização

c) motivar

d) melhorar o clima organizacional

e) formar habilidades de interesse da organização

f) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno

g) Outro. Engajar.

APÊNDICE D

Questionário de RP3

Nome: José Roberto Petroni Pires de Camargo

Formação: Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, Faculdade Cásper Líbero

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

Quatro anos

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Dentro da organização. Mas utilizei constantemente o trabalho de agências de comunicação.

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

Telecomunicações

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

Diversos. Jornal Mural, revista com periodicidade bimestral, Mural eletrônico (similar às tvs de elevador, mas com conteúdo voltado para o público interno), intranet, e-mail, formação de comitês e até mesmo alguns eventos eram especificamente desenvolvidos para transmitir informações aos colaboradores.

5) Quais eram os objetivos desses meios?

Cada um tinha seu foco específico, mas todos eles buscavam incessantemente prover o colaborador de todas as informações úteis para o desenvolvimento de um trabalho integrado com os objetivos da empresa, de forma complementar e com o conteúdo adaptado a cada veículo. Há um consenso de que quanto mais informado o colaborador for a respeito da empresa, maior o comprometimento e o engajamento deste público.

6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.

Sim, definitivamente. Todos os veículos podem desempenhar um papel fundamental na construção da identidade e cultura do público interno. Basta que se faça o uso adequado deles, com informação qualificada e verdadeira. Uma forma de fazer isso acontecer é utilizar a palavra do board da empresa nestes veículos. Era o que acontecia na empresa em que eu trabalhava: os vicepresidentes e o presidente sempre estavam, além de provendo informações estratégicas para a equipe de comunicação interna, endossando o que se lia nos veículos que circulavam pela empresa.

7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?

Sim. Muitos deles participavam da construção da revista, jornal mural, mural eletrônico... Eram alguns profissionais-chave de diversos departamentos que garimpavam os temas importantes de suas áreas e compartilhavam com a comunicação interna. Além disso, após anos de trabalho intenso, criou-se uma cultura para que todos os colaboradores se sentissem à vontade para procurar o depto. de comunicação interna quando necessário. Afinal, sem a participação ativa do público majoritariamente impactado e do apoio integral do board, fica muito difícil criar um ambiente em que a comunicação possa fluir e desempenhar seu papel.

8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

Sim. A comunicação interna se reporta à vice-presidência de RH, o que na minha opinião faz mais sentido do que o reporte ao Marketing, uma vez que todas as informações sobre o público interno estão no RH.

9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?

Não. Acredito que o know-how dos profissionais de comunicação interna é majoritariamente relacionado à comunicação. Quando falamos de construção profissional entramos em um campo de conhecimento muito mais ligado aos profissionais de administração. Contudo, se a “construção profissional” mencionada na questão se refere em como a comunicação pode colaborar no desempenho dos colaboradores, entendo que a comunicação interna pode desempenhar um papel fundamental na formação da cultura organizacional, proporcionando condições para que o corpo de funcionários entenda o que a empresa espera de cada um.

10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

- a) Informar
- b) aumentar a identidade do público com a organização
- c) motivar
- d) melhorar o clima organizacional
- e) formar habilidades de interesse da organização
- f) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno**
- g) Outro. _____

APÊNDICE E

Questionário de RP4

Nome: Aureliano Naves dos Santos

Formação: cursando 2º ano de Relações Públicas

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

Por dez anos.

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Trabalho realizado dentro da organização.

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

Foi no setor de atendimento comercial e prestação de serviços.

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

E-mail, intranet, mural, preleções, reuniões, folder, jornalzinho, abordagem pessoalmente.

5) Quais eram os objetivos desses meios?

Era de manter o colaborador informado sobre a empresa, assim o tornando parceiro da empresa.

6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.

Cito as preleções, onde o funcionário podia expor suas idéias (críticas e sugestões). Nesses encontros conseguimos por diversas vezes mudar procedimentos e desenvolver a descentralização das tarefas, tendo um ganho em produtividade e circulação da informação.

7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?

Na empresa foi criado o grupo da CI, onde havia de um a dois colaboradores de cada área, que trazia discussões para o grupo a fim de definirmos estratégias de melhorias. Podendo ser mensurado os resultados através de pesquisa de satisfação.

8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

Acreditamos muito que os recursos humanos seja o órgão da empresa que faz a gestão de pessoas, mas pelo contrário, em nossa empresa o gestor da área era responsável pelo seu setor e contava somente com a ajuda do departamento de comunicação para auxiliar nas demandas. O RH recebia as informações confeccionadas, em algumas situações que se dizia direto da empresa o RH se manifestava.

9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?

Eu como gestor de pessoas, sempre utilizei a comunicação interna como ferramenta de desenvolvimento e crescimento profissional, e conseguimos também interferir na vida pessoal do colaborador de forma a orientá-lo na saúde, orçamento financeiro e outros.

10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

a) Informar

b) aumentar a identidade do público com a organização

c) motivar

d) melhorar o clima organizacional

e) formar habilidades de interesse da organização

f) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno

g) Outro. _____

APÊNDICE F

Questionário de RP5

Nome: Tania Luz Russomano

Formação: Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

anos (1 ano na Tilibra e 3 anos na Nestlé)

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Dentro da Organização

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

- Tilibra na época pertencia à área de Qualidade, mas hoje em dia pertence a Recursos Humanos
- Nestlé pertence a Recursos Humanos

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

- Tilibra – Mural, outdoor, boletim interno, boletim de segurança, tira dúvida, portal
- Nestlé – Mural, TV, Comunicados via e-mail, Intranet, Newsletter, Comitê de Clima Organizacional, All Hands (Evento mensal onde o Presidente fala com todos os colaboradores pessoalmente) e Campanha de Comunicação Interna ((exemplos: displays de mesa, adesivos de escada, móveis nas áreas do café)

5) Quais eram os objetivos desses meios?

Falando da atual organização em que atuou:

- All Hands - Objetivo: Ser um canal de comunicação direto e interativo entre o Diretor da Unidade e os colaboradores, abordando acontecimentos e recados importantes de maneira informal.
- Newsletter Interna - Objetivo: Compartilhar informações atuais (da Unidade), para que todos se mantenham informados sobre assuntos e acontecimentos importantes da nossa organização;
- TV – Objetivo: compartilhar fotos de eventos, informações relevantes para os colaboradores e reconhecê-los;
- Campanha de Comunicação - Objetivo: Proporcionar aos colaboradores maior conhecimento sobre temas diversos em áreas de circulação comum.
- Comunicados enviados por e-mail - Objetivo: Ser um meio de comunicação rápido quando o assunto é do interesse de 100% dos colaboradores.
- Mural (Giro NBS) - Objetivo: Divulgar informações sobre assuntos de diversas áreas de interesse do colaborador.

6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.

Destacaria o mural e a Campanha de comunicação como sendo os principais canais de formação do público interno, pois são pesquisadas e são de interesse de todos,

ou seja, são assuntos que contribuem para a formação deles. Exemplo, no mural sempre falamos de segurança, curiosidades Nestlé, cantinho cultural, entre outros.

7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?

No All Hands, encontro como diretor, por ser um dos poucos meios de comunicação que é realizado “face-to-face” os colaboradores podem perguntar qualquer coisa, isto faz do canal de comunicação muito mais efetivo.

Outro canal de comunicação é o Comitê de Clima Organizacional, onde trabalhamos fortemente a famosa radio peão, onde os assuntos que impactam o clima organizacional da companhia é discutido, então eles colaboram e muito para a discussão de tema relevantes a todos.

8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

Sim, Gestão de pessoas é a área que mais demanda da área de comunicação, com solicitações diversas.

9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?

Sim, no âmbito da comunicação interna organizacional é fundamental que o profissional de Relações Públicas verifique na prática brechas para a viabilização de uma comunicação educativa, ou seja, o processo de comunicação deve caminhar para uma valorização das relações humanas, para um reconhecimento do ser humano como um ser de projeto com necessidades como sentimentos de pertencimento, de participação, de colaboração. É nesse sentido que a comunicação deve ser vista como educacional/dialógica e não como mera transmissão de mensagens por diversos canais de comunicação.

10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

a) Informar

b) aumentar a identidade do público com a organização

c) motivar

d) melhorar o clima organizacional

e) formar habilidades de interesse da organização

f) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno

g) Outro.

APÊNDICE G

Questionário de RP6

Nome: Regina Araújo Carapeto
Formação: Relações Públicas

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

Cerca de 6 anos.

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Sempre em organizações.

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

Setores gráfico, químico e de celulose.

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

Já atuei com diversos meios de comunicação nas empresas pelas quais passei. Alguns dos mais importantes foram: jornais e outras publicações impressas, jornal mural, comunicados enviados por e-mail, intranet, boletins, dentre outros materiais desenvolvidos para ações esporádicas.

5) Quais eram os objetivos desses meios?

Proporcionar a compreensão das informações e estratégias da empresa com o objetivo de gerar engajamento e para que o colaborador entenda seu papel dentro da organização.

6) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?

Sempre procuramos envolver os colaboradores na construção das matérias. O principal material que envolve os colaboradores é o jornal interno de comunicação. Além desse veículo, existem ações pontuais que contam com o envolvimento de funcionários, como campanhas específicas, por exemplo.

7) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

Na primeira empresa que trabalhei, inicialmente a área de comunicação não estava ligada à área de gestão de pessoas, mas havia uma relação para desenvolvimento de trabalhos. Posteriormente fui transferida para continuar meus trabalhos na área de Recursos Humanos. Já na segunda empresa, a área de comunicação interna já era ligada à área de Recursos Humanos desde antes da minha chegada.

8) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?

Acredito que a comunicação interna é fundamental para o desenvolvimento cultural dos colaboradores, à medida que não deve apenas transmitir uma informação, mas também disseminar e fazer com que valores façam parte da vida das pessoas.

9) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

a) Informar

b) aumentar a identidade do público com a organização

c) motivar

d) melhorar o clima organizacional

e) formar habilidades de interesse da organização

f) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno

g) Outro. _____

APÊNDICE H

Questionário de RP7

Nome: Pedro Luiz Dias
Formação: Relações Públicas

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

Ainda trabalho com CI. Uma das áreas sob minha responsabilidade.

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Dentro da organização.

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

Setor automotivo.

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

Diversas ferramentas de comunicação – presenciais e virtuais.

5) Quais eram os objetivos desses meios?

Informar, conscientizar e engajar a audiência interna sobre os objetivos da empresa.

6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.

Sim. Resultados alcançados por conta de reuniões de planejamento e decidida atuação das lideranças da empresa.

7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?

Sim. A participação é de fundamental necessidade.

8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

Sim. Em todos os níveis de liderança da empresa também.

9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?

Seguramente que sim

10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

a) Informar

b) aumentar a identidade do público com a organização

c) motivar

d) melhorar o clima organizacional

- e) formar habilidades de interesse da organização
- f) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno
- g) Outro. _____

APÊNDICE I

Questionário de J1

Nome: Gilmar Dias
Formação: jornalismo, Unesp-Bauru

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

Trabalho, de maneira alternada, há de 20 anos.

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Trabalhei nos dois modelos. Na Universidade Sagrado Coração (USC), na Rede Ferroviária Federal S.A. e na Prefeitura do Município de Agudos fui funcionário contratado. Atualmente tenho uma empresa de assessoria de comunicação corporativa.

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

Educação, transportes, poder público e atualmente nos segmentos de lubrificantes, química, celulose e implantes ortopédicos.

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

Jornais, revistas, boletins fixados em quadro de avisos, e-mails, intranet, blogs.

5) Quais eram os objetivos desses meios?

Divulgar de maneira clara, transparente, os projetos e planejamentos das empresas junto a seus colaboradores.

6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.

Os informativos direcionados a funcionários de empresas, em sua maioria, apresentam-se como um meio de interação entre o colaborador e a direção da empresa. Portanto, ele é instrumento que faz a ponte para a formulação de novos projetos/conceitos por meio de sugestões. Nesses informativos há e-mails nos quais os funcionários podem encaminhar críticas, sugestões, ideias, enfim, opinar sobre o andamento da empresa, etc. É aplicada uma linguagem direta e objetiva, coloquial, para facilitar o entendimento. A pauta também é resultado da participação de um grupo de funcionários, que atua como uma espécie de “conselho editorial” para definir os assuntos que serão abordados.

7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?

Sim. Todo informativo dirigido a colaboradores deve contar com a participação direta do segmento. Sempre nas reuniões de pauta para o próximo número a ser editado se faz uma avaliação daquele que está em circulação. Apontam-se virtuais falhas que podem ser corrigidas para a próxima edição.

8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

A maioria das ações de comunicação sempre conta com um colaborador do setor de RH e um representante (ou mais) da diretoria. Eles ocupam cargos diretamente ligados a gestão de pessoas. E por isso é fundamental a colaboração deles no direcionamento de conteúdos, pautas, seções, etc.

9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?

Sem dúvida. Uma empresa inteligente usa as publicações internas para informar, educar e colaborar no crescimento profissional de seus colaboradores.

10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

a) Informar

b) aumentar a identidade do público com a organização

c) motivar

d) melhorar o clima organizacional

e) formar habilidades de interesse da organização

f) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno

g) Outro. _____

APÊNDICE J

Questionário de J2

Nome: Márcio ABC (Márcio Antonio Blanco Cava)

Formação: jornalista

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

Somando durante minha vida profissional, em torno de quatro a cinco anos, embora nos trabalhos onde essa não era a atividade principal também havia uma preocupação quanto à comunicação interna.

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Em assessorias e também dentro da organização.

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

Além das jornalísticas, atuei em empresas de educação, rural e industrial.

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

Basicamente jornal, revista e site.

5) Quais eram os objetivos desses meios?

Integrar as equipes, valorizar a atuação da empresa nos serviços voltados aos funcionários, criar ou ampliar a confiança do público interno na organização, manter esse público estimulado e satisfeito.

6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.

Acho que independentemente do objetivo de cada um desses meios, sempre haverá um papel de formação, segmentado ou de modo geral, porque eles acabam tratando de assuntos gerais (entrevistas, matérias de serviço que remetem por exemplo à consciência ambiental etc) que têm certa influência no público interno, principalmente quando ele carece de uma formação educacional mais elevada.

7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?

Praticamente em todos os meios sempre houve a colaboração direta dos funcionários, seja na composição de grupos voltados à produção dos meios, na participação do conteúdo ou mesmo na produção do mesmo. Os resultados eram avaliados em reuniões e pesquisas de satisfação com os meios.

8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

Sim. Por meio de reuniões de pautas específicas a respeito de assuntos que interessavam à gestão do público interno e também por meio de avaliação posterior à realização do trabalho.

9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?

Sim. No fundo, acho que o papel da comunicação interna, independentemente de seus objetivos principais, acaba participando dessa construção. Assim, desde a elaboração da proposta do meio a ser utilizado para a comunicação interna, até sua execução, é preciso levar em conta esse aspecto.

10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

a) Informar

b) aumentar a identidade do público com a organização

c) motivar

d) melhorar o clima organizacional

e) formar habilidades de interesse da organização

f) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno

g) Outro. _____

APÊNDICE K

Questionário de GE1

Nome: Jacimara Rodrigues

Formação: Secretariado Executivo Bilíngue / Letras Vernáculas / Gestão Empresarial (Latu Sensu)

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

8 anos

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Dentro da organização

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

Empresa Pública do setor de serviços

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

Publicações diárias, semanais, trimestrais, físicas e eletrônicas

5) Quais eram os objetivos desses meios?

Cada meio tem um objetivo específico. Há veículos específicos para comunicação com gestores, outros para empregados com acesso a meios eletrônicos, outros para empregados sem acesso facilitado a meios eletrônicos, com informações mais técnicas, mais reflexivas, enfim.... como temos varios veículos cada um tem um público alvo e uma linguagem/formato adequado. Sempre levam informações da empresa ou buscam incentivar ações, boas práticas ou mesmo a integração entre os empregados.

6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.

--

7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?

As áreas são responsáveis pelas informações que enviam para publicação. A maioria dos veículos traz notas de responsabilidade das respectivas áreas que são corrigidas/ajustadas/formatadas pela área de comunicação. Desta forma, todos são responsáveis pelos seus conteúdos. Na verdade não diretamente o empregado pois as notas são sempre validades/autorizadas pelos gestores das áreas.

8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

O setor de gestão de pessoas também envia notas para publicação nos veículos formais da empresa.

9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?

Sim. é possível divulgar material que leve a reflexão sobre algo, que motive para algo, mas enfim esta não pode ser a única ação neste sentido, já que infelizmente o brasileiro não tem o hábito da leitura e a simples publicação de algum material pode não ter os efeitos esperados. Mas de qualquer forma os canais formais de publicação devem sim fazer parte das estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados.

10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

a) Informar

b) aumentar a identidade do público com a organização

c) motivar

d) melhorar o clima organizacional

e) formar habilidades de interesse da organização

f) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno

g) Outro. _____

APÊNDICE L

Questionário de PV1

Nome: Marisa Romangnolli

Formação: Graduação em Desenho Industrial – Programação Visual (UNESP-Bauru); Especialização em Comunicação nas Organizações (USC-Bauru); Mestrado em Comunicação (UNESP-Bauru)

1) Por quanto tempo você trabalhou com comunicação interna?

Trabalho com comunicação interna desde janeiro de 1999, até o presente momento. Portanto, são quase 14 anos de atuação na área.

2) Esse trabalho foi realizado em assessorias/agências terceirizadas ou dentro da organização?

Sempre atuei em organização pública, de caráter universitário e ligado à saúde.

3) A que setor pertence a organização em que você trabalhou nessa área?

Trabalho num hospital universitário de ensino ligado à Universidade de São Paulo.

4) Quais meios de comunicação eram utilizados para atingir o público interno?

O Serviço de Comunicação do Centrinho-USP desenvolveu várias ferramentas que se utilizam de suportes diversos, e que são utilizados rotineiramente.

a) Nosso Mural: informativo no formato de jornal mural, de periodicidade semanal, impresso em 02 folhas A-3 coloridas. Hoje está na edição nº 333, ano 8.

b) Informe SerCom: boletim eletrônico veiculado por intranet para toda a comunidade interna, com duas edições diárias e eventuais edições extras. No dia 18/10/2012, está em sua edição nº 2.835, ano 10.

c) Boletim informativo Em Foco, de periodicidade trimestral, impresso, com 20 páginas. Hoje está na edição nº 55, ano 12. Também veiculado por formato digital no portal da organização (www.centrinho.usp.br.)

d) Boletim científico Ciência em Foco, de periodicidade trimestral, impresso, com 04 páginas. Hoje está na edição nº 4, ano 2. Também veiculado por formato digital no portal da organização (www.centrinho.usp.br.)

e) Blog do Centrinho: atualizado à medida em que a demanda surge – última atualização até o momento em 17/10/2012 (<http://centrinhouse.wordpress.com/>)

f) Perfil no Twitter: atualmente com 1.855 seguidores e 2.526 tweets (<http://twitter.com/centrinhouse>).

g) Dois perfis no Facebook: um institucional onde são postadas notícias institucionais, com 1.643 opções “curtir” (<https://www.facebook.com/Centrinho.usp.bauru>), e outro perfil pessoal onde é possível interagir com os “amigos”, hoje com 5.072 amigos e, portanto, “Lotado” (<https://www.facebook.com/centrinhouse>). E um grupo aberto de funcionários no Facebook, hoje com 228 membros (<https://www.facebook.com/groups/196176397063890/>) que não é gerenciado pelo SerCom do Centrinho, mas utilizamos amplamente o espaço, e com bons resultados.

h) cartazes, folderes e baneres, para situações pontuais.

5) Quais eram os objetivos desses meios?

Todos os veículos foram criados para fomentar e manter o diálogo com os funcionários, mantendo todos informados sobre o contexto organizacional, favorecendo a integração, o clima organizacional e o comprometimento de todos. Com um canal de comunicação efetivo, que prime pelo diálogo efetivo, cria-se uma cultura interna de participação, o que reforça a confiança dos funcionários nas informações vindas de fontes oficiais internas.

6) Você acredita que algum desses meios tinha um papel de formação do público interno? Ou seja, ia além do papel informativo e participava da construção de novas ideias, conceitos e da fundamentação do conhecimento? Se sim, especifique como era sua formulação, se houve dificuldades e se gerou resultados.

Como citado na resposta 5, o planejamento de comunicação objetiva não somente o caráter informativo, mas a formação de uma cultura organizacional pautada pelo diálogo, pela transparência e principalmente pela disposição em dar voz a todos os seguimentos. E, portanto, com a construção de uma nova postura, participativa, acredito que há a construção de novos conceitos. Quando o SerCom iniciou suas atividades, em 1999, nunca antes havia sido trabalhado esse aspecto da organização, e a aceitação foi imediata, pois o público interno tinha carência de sentir-se parte do processo diário interno. É comum, hoje, funcionários sugerirem que algum assunto seja abordado no jornal mural ou no informe eletrônico, ou que liguem para o Serviço de Comunicação quando tem dúvidas sobre algum assunto. No que se refere aos níveis gerenciais, há que se destacar ainda que a criação do serviço foi iniciativa da direção, e contou com o seu amplo e total apoio.

7) Havia algum tipo de colaboração direta dos funcionários ou de representantes deles nas ações de comunicação? Como os resultados dessas ações eram avaliados?

O comportamento interno com relação ao SerCom é de total colaboração e participação. Pesquisa interna feita em 2006 sobre a comunicação interna trouxe resultados até surpreendentes, pois 51% dos funcionários disseram que entendem que a importância do serviço está em manter a comunidade interna informada sobre a instituição e 28% dizem também que essa importância está na atuação do serviço como canal de comunicação entre funcionários e instituição. A comunidade interna está habituada a informar o Serviço sobre notícias e pautas. E, dentro dessa ótica, a rotina diária nos dá essa resposta à medida em que, inclusive, as atividades de assessoria de imprensa são reconhecidas e referenciadas pelo público interno. O exemplo disso é que, quando profissionais de mídia procuram diretamente funcionários, esses têm o hábito de transferir a responsabilidade de intermediação de entrevista para o SerCom, avisando o jornalista de que o agendamento de entrevista é conosco, e pedem a presença do assessor no ato da entrevista.

8) Havia uma relação entre a comunicação interna e o setor responsável pela gestão de pessoas? Qual?

Há que se destacar que o Serviço de Comunicação do Hospital é uma estrutura hierarquicamente ligada à Superintendência, com 4 áreas atuantes e 13 funcionários. Não vejo as coisas dessa forma dogmática, ou seja, onde não houver relação formal os objetivos não podem ser considerados comuns. As ações de comunicação interna nasceram exatamente para suprir uma necessidade latente dos funcionários de ampliação do diálogo. Com as ferramentas criadas e o trabalho

contínuo, diversos pontos carentes de gestão de pessoas foram supridos, ao ponto dos funcionários classificarem o serviço como “Para mim, é de toda importância pois é esse setor que nos direciona e nos faz sentir parte da instituição” ou então que a função do serviço é “Melhorar o funcionamento da instituição como um todo. Identificar e solucionar problemas” (respostas extraídas de pesquisa interna aplicada sobre a comunicação no âmbito da organização). Por outro lado, quando se atua numa organização estruturada e sólida, os diferentes setores trabalham com um objetivo comum e é natural que as atividades de um setor auxiliem outros. A área de gestão de pessoas sempre recorre ao Serviço de Comunicação para solicitar divulgação de notícias e informações de interesse geral e que são afetas à área de gestão de pessoas.

9) Você acredita que a comunicação interna deve ir além do papel informacional e também participar da construção profissional e pessoal do público interno?

Eu acredito que a comunicação interna deve trabalhar pela cultura e pelo clima organizacional, e não somente com o intuito informativo. Mas daí a falar de construção profissional e pessoal já é exagero. Esses tópicos são de competência própria, de cada indivíduo. Embora reconheça a importância da comunicação interna, não se pode cair no ufanismo, ou seja, que a CI vai resolver o mundo. Há que se manter o limite entre comunicação e gestão de pessoas. A CI pode ajudar na área, mas não tem competência para assumir a formação de funcionários.

10) Dentre as opções abaixo, qual se identifica mais com o resultado final dos meios de comunicação interna que você utilizava? Escolha até 2 alternativas.

- a) Informar
 - b) aumentar a identidade do público com a organização
 - c) motivar
 - d) melhorar o clima organizacional
 - e) formar habilidades de interesse da organização
 - c) trazer uma fonte de informação que contribua para o desenvolvimento do público interno
- d) Outro. Na verdade, todas as ações desenvolvidas no âmbito da organização atingem praticamente todos os resultados elencados, com exceção do item “E”.**