

# **COMUNICAÇÃO INTERNA:**

## **UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O SUCESSO EMPRESARIAL**

por

Brenda Marques Madureira de Melo

(Aluna do curso de Comunicação Social)

Projeto Experimental para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social na Universidade Federal de Juiz de Fora.  
Orientador Acadêmico: Prof. Ms. Álvaro Eduardo Trigueiro Americano.  
Co-orientadora: Profa. Ms. Leticia Barbosa Torres.

Juiz de Fora

2006

MELO, Brenda Marques Madureira de. *Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial*. Projeto Experimental para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social na Universidade Federal de Juiz de Fora.

18.08.2006

---

Prof. Ms. Álvaro Eduardo Trigueiro Americano – Orientador

---

Profa. Ms. Letícia Torres – Co-orientadora

---

Profa. Fabiana Nogueira Neves

---

Prof. Rodrigo Barbosa

Nota:

Trabalho examinado em:

*A Deus, pela força divina que me ajudou a superar as dificuldades durante este trabalho.*

*Aos meus pais Fernando e Lúcia e às minhas irmãs Amanda e Luana, que mesmo distantes sempre me apoiaram e torceram por mim.*

*Ao meu namorado Fabiano, que acompanhou de perto o meu esforço e dedicação.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me ajudar sempre, principalmente nas horas de desespero. Obrigada por ter chegado até aqui.

Aos meus pais Fernando e Lúcia pelo amor e pela preocupação. Agradeço por acreditarem no meu potencial, pela oportunidade de crescimento e pelas palavras de apoio, fundamentais para que eu continuasse a minha caminhada.

Ao Fabiano, companheiro de todas as horas. Obrigada pelo incentivo e amor. O seu abraço me confortou na hora em que mais precisei. Agradeço por enxugar as minhas lágrimas no momento em que tudo parecia estar perdido e por me fazer sorrir e acreditar que sou capaz. Com certeza, sem o seu carinho e apoio eu não teria forças para seguir em frente.

Aos professores Álvaro e Letícia, pela confiança no meu trabalho e pelo incentivo.

Ao professor Cristiano Santos, pela ajuda na parte das pesquisas de campo que, infelizmente, não puderam ser aplicadas. A teoria fica como aprendizado.

Aos amigos que torceram por mim e pela conclusão desta monografia, especialmente Simone, Bruna, Sara e Monique.

## SINOPSE

Estudo da comunicação interna como estratégia empresarial. Planejamento e estratégias para o aperfeiçoamento da comunicação dentro de empresas.

## SUMÁRIO

### **1 INTRODUÇÃO**

### **2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – BREVE HISTÓRICO NO CENÁRIO BRASILEIRO**

2.1 A EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE

2.2 COMUNICAÇÃO: UM INSTRUMENTO DE PODER NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS MODERNAS

### **3 COMUNICAÇÃO INTERNA – FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO**

3.1 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GERAÇÃO DE RESULTADOS

3.2 O CAMINHO DE MÃO DUPLA NA CORRENTE DA INFORMAÇÃO

3.3 RÁDIO PEÃO

3.4 FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

### **4 ALGUNS CASOS DE SUCESSO**

4.1 O CASO DA SHELL BRASIL

4.2 MEDQUÍMICA: PROMOVENDO A INTEGRAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

4.3 MARCOPOLO E FIAT: EMPRESAS DESTAQUE NA VALORIZAÇÃO DE SEUS

FUNCIONÁRIOS

## **5 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

5.1 LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

5.3 ESTABELECIMENTO DOS PROGRAMAS DE AÇÃO

5.4 IMPLEMENTAÇÃO

5.5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

## **6 CONCLUSÃO**

## **7 REFERÊNCIAS**

Bons generais – assim como bons comunicadores – podem ganhar ou perder a guerra, no campo de batalha – ou da opinião pública – por melhor que seja a estratégia – sem ela, porém, é melhor nem começar.

EDUARDO PINTO

O objetivo é único: fazer com que a área de comunicação interna tenha sucesso em sua proposta de trabalho e que sua atuação seja percebida como estratégica e não como um item de despesa.

PAULO CLEMEN

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as empresas que almejam o sucesso vêm adotando um sistema eficiente, interativo e transparente de comunicação. Estudiosos da área afirmam que a comunicação interna tem ocupado um espaço cada vez mais relevante dentro das organizações.

A proposta deste trabalho é estudar a comunicação interna como uma ferramenta poderosa e estratégica da gestão empresarial, atuando na harmonia do ambiente interno e contribuindo, ainda, na geração de resultados e no crescimento organizacional.

No segundo capítulo, sob uma perspectiva histórica, fizemos um breve relato de como a comunicação organizacional evoluiu em conceito e importância e concretizou o seu papel transformador dentro das administrações empresariais. De ações fragmentadas, as atividades tomaram um rumo integrador e complementar. A comunicação deixou de ser considerada uma ferramenta para situações de emergência para se tornar uma estratégia fundamental na relação com o público interno, estimulando a produtividade e evitando possíveis conflitos internamente.

Enquanto instrumento de persuasão, a comunicação exerce o poder de modificar pensamentos e ajustar o comportamento dos funcionários aos valores que orientam o funcionamento e a cultura da empresa. Analisamos, ainda, os diversos níveis comunicacionais dentro das empresas e destacamos a importância da integração entre as comunicações interna, institucional, mercadológica e administrativa.

O capítulo três dá enfoque aos objetivos primordiais da comunicação interna na busca por uma gestão participativa. Ressaltamos o estímulo à abertura do

diálogo e incentivo à integração, satisfação e motivação dos funcionários. Definimos os fluxos de informações, colocando a importância de todos os colaboradores estarem informados e da interação entre eles. Se houver barreiras neste sentido, podem ser gerados boatos dentro da organização, o que caracteriza a chamada Rádio Peão.

As ferramentas de comunicação constituem um meio de educar, informar e formar opiniões. A seleção do canal mais adequado depende do perfil do público interno e deve levar em conta a linguagem e o conteúdo convenientes às suas características principais, não deixando de considerar, também, os recursos disponíveis, a estrutura e cultura organizacionais. A combinação de vários veículos possibilita atingir os diversos tipos de público.

Alguns exemplos em que a comunicação interna é valorizada pelas empresas e gera bons resultados formam o quarto capítulo deste trabalho. Casos em que a Shell Brasil, Medquímica, Fiat e Marcopolo lançaram mão dessa estratégia revelam a interferência positiva desse sistema para o desempenho organizacional.

O capítulo cinco aborda o processo de planejamento de comunicação interna, sugerindo etapas básicas para que qualquer empresa planeje o seu sistema. A pesquisa para o levantamento das informações é a base do processo, na qual iremos conhecer o sistema existente de comunicação, identificaremos o perfil do público interno e todas as características relativas à organização. Com esses dados levantados, é necessário analisá-los detalhadamente, o que indicará os pontos fortes, as carências e os problemas enfrentados pela empresa, bem como as soluções a serem tomadas.

Ao definirmos os objetivos, metas e estratégias do planejamento, escolhemos os programas de ação mais adequados ao ambiente avaliado. Com o

orçamento e a proposta aprovados pela direção, adota-se uma política de comunicação e divulgamos o sistema para o público-alvo. As atividades são efetivamente colocadas em prática e precisam ser constantemente avaliadas. O acompanhamento e análise de cada atividade durante todo o processo permitem verificar se os resultados saíram de acordo com o que foi planejado. Todas essas fases são ajustáveis à cada realidade corporativa, sendo, portanto, adequáveis ao ambiente particular da organização.

## **2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – BREVE HISTÓRICO NO CENÁRIO BRASILEIRO**

A comunicação empresarial - organizacional, corporativa ou institucional - percorreu um longo caminho até chegar à concepção abrangente de instrumento de gestão administrativa. As atividades do setor chegaram ao Brasil nos anos 50, com as multinacionais e indústrias atraídas pelas condições e vantagens oferecidas pelo governo do então presidente, Juscelino Kubitschek. Entretanto, de acordo com Cláudio Amaral (2006), naquela época, os jornais não publicavam notícias de economia ou de assuntos relacionados a empresas.

Somente na década de 60 começa a se desenvolver a prática da assessoria de imprensa e as empresas, principalmente as automobilísticas, começam a gerar notícias na mídia. A industrialização brasileira estimulava o mercado e incentivava profissionais, como Rolim Valença, o primeiro Relações Públicas (RP) do país – função aprendida na J. W. Thompson – e criador da primeira agência de Relações Públicas do Brasil, a AAB – Assessoria Administrativa Ltda.

### **2.1 A EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE**

Eventos, entrevistas coletivas e as tradicionais festas de fim de ano passam a ser mais uma estratégia para aproximar as organizações dos veículos de comunicação. Era assim que a Volkswagen e a Fiat, por exemplo, apresentavam as novidades nos negócios e os novos produtos aos jornalistas. Tática utilizada também pela Nestlé, que anunciava seus resultados anuais e os planos da empresa

para o ano seguinte praticando uma política de bom relacionamento com a imprensa e, conseqüentemente, com os seus clientes.

O termo comunicação empresarial era desconhecido nesse período. A atividade era exercida, muitas vezes, por profissionais de outras áreas, como a de Recursos Humanos. RPs e Jornalistas disputavam cargos dentro das empresas, mas poucas eram aquelas que davam um papel importante à área de comunicação – com exceção da publicidade.

Os profissionais de Comunicação Empresarial que se aventuraram a fazer o meio de campo entre seus clientes ou patrões (representados por empresas, empresários, órgãos públicos e seus dirigentes/políticos) e a imprensa (jornais, revistas, rádios, tevês etc.) enfrentaram os mais variados tipos de preconceito e discriminação ao longo de muitos anos. (AMARAL, 2006)

No entanto, alguns profissionais do setor se mobilizaram e, em outubro de 1967, fundaram uma das instituições mais bem conceituadas e representativas da área no país, a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (ABERJE), a atual Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que manteve a mesma sigla. A mudança do nome ocorreu no final da década de 80 como forma de adaptação às exigências do mercado e à expansão das empresas.

A ABERJE teve papel fundamental no aprimoramento das publicações empresariais, bem como no desenvolvimento prático e teórico da comunicação organizacional no país, e continua contribuindo nesse sentido. O prêmio ABERJE, criado nos primeiros anos de existência da entidade e que este ano realizará a 32ª edição, é um exemplo disso. A premiação avalia as atividades do setor comunicacional nas empresas, incentivando o seu aperfeiçoamento contínuo e contemplando as melhores ações.

A fase de inauguração da ABERJE acontece junto com a implantação dos primeiros cursos de comunicação no Brasil, como o de Relações Públicas, pela Universidade de São Paulo (USP). Em 1968 foi regulamentada a profissão de RP e em 69, a de Jornalismo. Alguns anos depois, dava-se início ao desenvolvimento de pesquisas no campo da comunicação e da administração, e a literatura ampliava os conhecimentos acerca da cultura organizacional, abordando a relação da comunicação com a gestão empresarial. A contribuição das universidades, através de pesquisas, foi de grande importância na construção de uma consciência crítica.

No início da década de 70, “seria prematuro imaginar que tivéssemos verdadeiramente uma comunicação empresarial, no sentido amplo com que a conceituamos hoje em dia”. (COMUNICAÇÃO Empresarial, 2006). As organizações se comunicavam de forma desintegrada e os trabalhos eram desenvolvidos isoladamente. A assessoria de imprensa, organização de eventos institucionais, produção e edição de publicações empresariais, além da publicidade, eram realizados, quase sempre, de maneira difusa, por departamentos e profissionais que agiam de forma independente e desintegrada.

Esse convívio desarticulado resultava, muitas vezes, em uma comunicação contraditória, por exemplo “... uma comunicação interna, marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo, convivia com uma publicidade descontraída, que simulava uma empresa democrática e aberta”. (COMUNICAÇÃO Empresarial, 2006).

O contexto em que as instituições brasileiras e o próprio país se encontravam naquele período era marcado pelo autoritarismo da ditadura militar. As greves por salários mais justos e melhores condições de trabalho, reivindicadas por milhares de trabalhadores, eram combatidas brutalmente pelo regime. A participação

e o diálogo não faziam parte desse cenário. “Vigorava o lema: manda quem pode, obedece quem tem juízo”. (COMUNICAÇÃO Empresarial, 2006).

Com o fim do regime militar, um espaço se abriu à liberdade de expressão e à democratização em algumas atividades realizadas no Brasil, o que inclui a prática organizacional. A democracia exigia uma nova postura das instituições. As mudanças ocorreriam aos poucos ao longo das próximas duas décadas. De ações isoladas e fragmentadas, a comunicação empresarial evoluiu para um processo articulado e interligado de relacionamento com seus públicos de interesse. Nos anos 80, os profissionais da área começam a se firmar em setores específicos nas empresas e a comunicação empresarial ganha *status* nas organizações.

A elaboração da Política de Comunicação Social (PCS) da empresa Rhodia, em 1985, marcava a história da comunicação empresarial no Brasil e se solidificava como uma iniciativa pioneira no mercado ao elaborar e tornar público o seu projeto de comunicação. Antes dela, nenhuma outra organização havia feito isso. Produzido no intuito de alinhar a empresa ao novo ambiente social, especialmente o político, a PCS da Rhodia chegou a servir de referência literária para os profissionais de comunicação, tendo em vista a experiência da empresa nesse campo e os bons resultados com ela obtidos.

Os avanços tecnológicos gerados pelo processo de globalização no final do século XX movimentaram corporações e segmentos da economia mundial, provocando mudanças significativas nos padrões de gestões administrativas, na produção industrial e na geração de empregos. Como afirma Eduardo Pinto (1994, p. 8),

A comunicação empresarial dá um salto, nestes tempos de globalização da economia: deixa de ser acionada em

situações emergenciais para inserir-se como um sistema estratégico fundamental para auxiliar a organização a atingir suas metas e para otimizar relações interpessoais – base essencial do sucesso da empresa. Comunicação empresarial, em tempos de modernidade administrativa e tecnológica, é uma aliada inquestionável para trabalhar a identidade da empresa face aos seus objetivos mercadológicos.

Nos últimos anos, a comunicação empresarial tem assumido um papel muito mais abrangente e complexo devido ao aumento da competitividade entre as organizações e diante da necessidade de se trabalhar com diferentes públicos utilizando, portanto, linguagens, meios e canais diversos. Atualmente, não basta que o profissional da área tenha conhecimento de suas atividades e práticas profissionais. Exige-se que ele tenha uma ampla visão da companhia em que trabalha e do ramo de negócios em que atua, passando a se tornar também um gestor.

Perante esse breve panorama acerca da história da prática comunicacional dentro das gestões organizacionais, podemos dizer que

A comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade. (BUENO apud BATISTA, 2006)

Em face dessa nova realidade, a atividade, antes restrita aos chamados “jornaizinhos” e folhetos impressos, cresce e se diversifica cada vez mais, deixando de ser simplesmente um anexo dentro do processo de gestão corporativa para se consolidar com posição de destaque no organograma das empresas. Diante da necessidade de se comunicar cada vez mais e melhor com seus públicos-alvo, as gestões administrativas modernas atribuem ao setor de comunicação o planejamento e o traçado de linhas estratégicas para que as organizações superem

as crises existentes, atuando também de maneira preventiva nos conflitos que possam aparecer.

## 2.2 COMUNICAÇÃO: UM INSTRUMENTO DE PODER NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS MODERNAS

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, especialista na área de comunicação institucional, ao fazer referência aos pensamentos de Karl Deutsch (apud REGO, 1986, p. 17), diz que o poder é a “possibilidade de uma pessoa ou uma entidade gerar influência sobre outrem”. Baseado no conceito de Aristóteles de que a retórica é a procura de todos os meios disponíveis de persuasão, David Berlo (apud REGO, 1986, p. 59) afirma que “a comunicação é, sobretudo, um processo de influência”. E enquanto processo, transfere simbolicamente idéias entre as pessoas.

No ambiente empresarial, podemos dizer que sua finalidade primordial é modificar e adaptar a atitude e o comportamento dos empregados às normas da empresa, produzindo mudanças de enfoque e de orientação. Com isso, desperta-se a participação dos funcionários, através de ações racionais e favoráveis, na soma de esforços para alcançar as metas programadas. Nesse sentido, contribui para a maior produtividade e qualidade da empresa, cooperando, favorecendo e reforçando a economia organizacional.

O objetivo prioritário será, em qualquer caso, estabelecer a reputação da empresa junto aos públicos prioritários, como uma organização séria, competente em sua área de atuação, e eficiente, administrativa e financeiramente, além de interpretar as reações da comunidade em relação a ela. (PINTO, 1994, p. 22)

As empresas que pretendem sobreviver e crescer no mercado têm adotado ações abertas e objetivas diante de seus públicos, difundindo constantemente seus projetos, filosofia, visão e missão através do processo comunicacional. Ressaltamos, ainda, a importância da comunicação na consistência e eficácia do planejamento estratégico das organizações, necessário para a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais.

A comunicação exerce o poder expressivo e promove maior aceitabilidade da ideologia empresarial. Logo, esse poder expressivo legitima os outros poderes existentes na organização, como o poder remunerativo, normativo e coercitivo. De acordo com Torquato do Rego (1986, p. 17), o processo de recompensa, as normas e os sistemas de coerção que estão presentes nas empresas, para se legitimarem, passam por um tratamento em nível do código lingüístico dentro dos processos de codificação e decodificação, apresentando no final a forma de um discurso que pode gerar maior ou menor aceitação por parte dos empregados.

Nos dias atuais, a comunicação é considerada uma importante ferramenta de poder nas gestões empresariais, a favor do crescimento, desenvolvimento e equilíbrio das organizações. Ela deve ser planejada de maneira estratégica, como forma de impulsionar e assessorar os colaboradores na conquista de melhores resultados. Uma matéria no jornal interno ou uma mensagem no mural, tomados isoladamente, podem criar uma imagem positiva para a empresa, possibilitando uma tomada de rumos ascendente. Estruturar ações de comunicação, montar modelos adaptados à cultura de cada instituição, conhecer o clima interno e as demandas externas para embasar as propostas de trabalho são os objetivos desse processo.

(...) a organização persegue um equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre suas partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. (...) Pode-se afirmar, em conseqüência, que quando se organiza uma empresa, como bem lembra Lee Thayer, na verdade está se organizando o processo de comunicação entre suas partes. (REGO, 1986, p. 16)

Em um cenário que evidencia um mercado crescentemente competitivo, a comunicação vem sendo utilizada como instrumento estratégico das modernas gerências empresariais e impulsionadora de produtividade. Dessa forma, “o sistema comunicacional é fundamental para o processo das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p.69). Mais do que uma atividade, trata-se de uma política que tem a sua expressão na cultura e na postura institucional diante do mercado, dos seus clientes e colaboradores, fazendo-se refletir na qualidade e apresentação de seus produtos ou serviços aos públicos interno e externo. O processo comunicativo auxilia as empresas a construir ou manter uma boa imagem contribuindo, ainda, para o alcance das metas de produção e da qualidade, e na conquista de mercados, gerando lucro.

Entretanto, de nada adianta um sistema comunicacional bem estruturado se a alta gerência não estiver envolvida no processo e, ainda, se os métodos a serem aplicados não estiverem adequados à realidade da organização. Em entrevista ao site RH, o jornalista Gustavo Gomes de Matos (2006) afirma que a comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa. Isso significa que os valores e o comportamento das lideranças, assim como os costumes dos colaboradores, influem, e muito, no planejamento comunicacional e na eficácia de sua execução.

Mas para elaborar esse planejamento, deve-se levar em conta, ainda, que a comunicação assume várias formas dentro de uma empresa. Por isso, é preciso conhecer os diferentes níveis de análise da comunicação nas organizações, que são, basicamente, o intrapessoal, interpessoal, organizacional ou grupal e tecnológico. Qualquer instituição, ao dispor de um sistema de comunicação, seja ele formal ou informal, não deve deixar, em nenhum momento, de considerar esses níveis.

A forma intrapessoal estuda o comportamento do indivíduo, suas habilidades e atitudes. É o nível mais básico da comunicação humana, no qual adquirimos e processamos a informação. A partir dele, temos a interpessoal, quando analisamos a relação entre as pessoas envolvidas no processo, suas intenções e expectativas perante as outras, a maneira como os indivíduos se afetam, controlam e regulam uns aos outros. Já no nível organizacional, estudamos os fluxos que ligam entre si os membros da organização e esta com o meio ambiente, ou seja, trata-se das situações que ocorrem no universo empresarial, a frequência de contato entre as pessoas, a participação em decisões e a centralização ou a descentralização da informação. Por fim, é no nível tecnológico que avaliamos os equipamentos que geram, processam, armazenam e traduzem dados, assim como a linguagem utilizada em cada um desses canais.

A comunicação, de acordo com a professora Margarida Kunsch (2003, p.150), deve ser integrada, constituindo uma unidade harmoniosa face à convergência das diversas áreas que formam a comunicação organizacional. Apesar das diferenças e particularidades de cada atividade, a junção e interação das comunicações institucional, mercadológica, administrativa e interna precisam estar embasadas em uma política global, claramente definida, sintonizada e consolidada

nos objetivos gerais da empresa e na filosofia de uma gestão participativa desse sistema.

A construção e a manutenção de uma boa imagem e identidade empresariais está diretamente ligada ao trabalho da comunicação institucional, através de um planejamento estratégico eficaz. Ao utilizar instrumentos valiosos de que dispõe, como a assessoria de imprensa, é possível dotar a organização de uma personalidade positiva que reflita no poder de influenciar seus públicos, a comunidade e a opinião pública. Conquistar credibilidade, confiança e simpatia está entre os objetivos da comunicação institucional.

Já a comunicação mercadológica é responsável pela conquista de consumidores e mercados-alvo, priorizando a divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma organização, traçada pelo plano de *marketing* da empresa. Através das informações obtidas nas pesquisas de mercado, faz-se o uso de ferramentas, como propaganda, promoção de vendas e *merchandising* para alcançar os objetivos mercadológicos.

O funcionamento do sistema empresarial é dirigido pela comunicação administrativa, por meio de uma convergência de fluxos e redes de informação. De acordo com Kunsch, para se alcançar uma alta produtividade e um bom lucro nos resultados, devem ser aplicados no planejamento, coordenação e controle de uma organização, técnicas e métodos administrativos baseados em um processo de intercâmbio de informações eficiente.

A comunicação interna – objeto de estudo do presente trabalho – é um setor que visa a integração entre a empresa e seu público interno, principalmente os funcionários, no processo de busca de uma gestão participativa. Deve estar estrategicamente interligada no conjunto de valores, políticas e objetivos

corporativos. Os efeitos de todas as suas ações precisam beneficiar tanto os empregados quanto a empresa, constituindo, assim, um sistema necessário e interessante para ambas as partes.

### **3 COMUNICAÇÃO INTERNA – FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO**

Aliada ao advento de novas tecnologias e a outros fatores que dominavam o contexto social, a abertura política concedida com o fim da ditadura no Brasil proporcionou grandes mudanças no comportamento dos trabalhadores, que saíram da passividade imposta pelo regime militar para uma consciência apoiada pelo movimento sindical. Diante do novo cenário, os líderes executivos tiveram que buscar novas alternativas de relacionamento e negociação frente à agilidade e eficácia da comunicação dos sindicatos, veiculada diariamente na porta das fábricas.

Perante a necessidade de novas atitudes e reações dentro das empresas, a comunicação interna começa a firmar seu papel estratégico e transformador. Os esforços se traduzem na tentativa de mediar conflitos e buscar soluções preventivas, a fim de que haja uma coerência entre o discurso e a prática diária dentro das organizações. A eficácia desse setor está diretamente atrelada a um planejamento adequado à cultura organizacional e ao envolvimento do departamento de comunicação, da diretoria executiva e de todos os demais funcionários.

#### **3.1 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GERAÇÃO DE RESULTADOS**

Despertar confiança e comprometimento consciente entre os colaboradores, motivar e estimular o desempenho de cada profissional, contribuir para um clima organizacional agradável, fomentar boas condições de trabalho e criar

condições para a co-criação, por meio da participação dos funcionários e o intercâmbio de informações e idéias, são os principais objetivos da comunicação interna. Todas essas ações devem estar alinhadas às metas estratégicas da empresa, visando melhorar a produtividade e contribuir para o crescimento organizacional.

Ao se referir às empresas que ainda não adotaram essa ferramenta de gestão e que nada enxergam nos resultados além de números, Paulo Clemen (2005, p.12) afirma que os executivos devem perceber que a força e o valor da marca corporativa estão intimamente ligados aos seus colaboradores.

Se considerarmos a posição estratégica que a comunicação ocupa na gestão empresarial e, especialmente, o papel da comunicação interna em transmitir aos funcionários os objetivos, a missão e os valores da empresa, gerando motivação, produtividade e resultados, você já pode perceber que as empresas estão perdendo a oportunidade de fazer de seus profissionais verdadeiros aliados do negócio e co-responsáveis pelo sucesso e desempenho da organização.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, uma das maiores preocupações das atuais administrações empresariais é a necessidade de inovar e proporcionar a máxima satisfação aos clientes. Isto deve ser buscado através da identificação de suas necessidades e desejos, utilizando as informações adquiridas adequadamente nos processos internos da empresa, pretendendo-se corresponder ou exceder tais expectativas.

A motivação e integração dos funcionários contribuem positivamente para o crescimento e desempenho da organização, fortalecendo seus propósitos e objetivos fundamentais. Assim, é preciso que o empregado participe das decisões e tome conhecimento de tudo o que acontece na empresa. É essencial que todos os colaboradores da organização estejam comprometidos, motivados e de acordo com a proposta empresarial para que a qualidade nos serviços e a satisfação dos clientes

possam ser alcançadas. Para isso, é necessário que os consumidores sejam atendidos por funcionários satisfeitos.

O ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são, hoje, aspectos considerados altamente importantes pela maioria das organizações. Entende-se que um funcionário satisfeito possa aumentar a produtividade, a capacidade de resposta, a qualidade e a melhoria dos serviços aos clientes. (PAVAN; SERRA; TORRES, p. 60)

Muitas pessoas tendem a identificar o conceito de *endomarketing* com a comunicação interna. O termo, criado por Saul Faingaus Bekin em 1995, diz respeito às ações de *marketing* voltadas para o público interno da organização, com foco no mercado e visando a promoção de valores destinados a servir o cliente, proporcionando melhor qualidade de serviços e produtos. Muitos profissionais discutem sobre o tema, assegurando ou contestando a validade do *endomarketing*, como Margarida Kunsch (2003, p. 155), ao afirmar 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.

Em direção inversa, Carla Galo (2006) acredita que as ações de *endomarketing* permitem que os funcionários tenham consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao consumidor. Ela acredita na atividade como “instrumento gerador de sinergia e (...) se a empresa não estiver totalmente focada no cliente não terá perspectivas para ganhar competitividade e se conectar ao futuro”.

A comunicação interna, através de um planejamento estruturado nos princípios e valores primordiais da organização, tem papel decisivo na construção de uma gestão participativa, com abertura para mudanças culturais necessárias e

estímulo ao diálogo e à troca de informações e de experiências entre a cúpula executiva e a base operacional.

Segundo o diretor de comunicação empresarial do grupo Odebrecht, “a comunicação interna tem *status* importante porque está atrelada ao conceito de que as organizações são essencialmente as pessoas que dela fazem parte” (DAMANTE; LOPES, 2005). Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a empresa, maior será o seu comprometimento, realizando suas tarefas baseado na ideologia e nos valores organizacionais.

O diretor de comunicação do grupo Algar, Celso Machado (2006), em artigo que escreveu para o Jornal *Estado de Minas* afirma que tanto as organizações quanto os seus funcionários devem se preocupar com a reputação da empresa. A imagem corporativa – seja ela boa ou má – interfere na marca pessoal de cada um de seus colaboradores. No sentido contrário, a forma como cada empregado age também afeta a reputação da empresa.

Cabe a nós ressaltar que o público interno é um público multiplicador. No convívio familiar e social, ele torna-se porta-voz da organização, de maneira positiva ou negativa. Isto dependerá da credibilidade e confiança que a empresa desperta nele, bem como de sua satisfação com o emprego.

Assim, ao considerarmos a empresa como um sistema integrado no qual ações isoladas se refletem na organização como um todo, temos a comunicação interna como um fator de consolidação da identidade corporativa. No contexto empresarial, na busca constante de um espaço no mercado, entre tantas empresas do mesmo setor, é essencial possuir uma imagem bem definida.

Um estudo sobre comunicação interna realizado pelo DATABERJE (2006) – Instituto ABERJE de Pesquisas – apresentou resultados importantes para o

setor. Foram ouvidas 117 companhias, classificadas entre as 500 maiores empresas do Brasil, segundo o levantamento da revista Exame, na edição 2005. A pesquisa foi coordenada por Paulo Nassar, diretor-presidente da ABERJE e Suzel Figueiredo, diretora da DATABERJE. Os dados obtidos na análise do ano passado foram comparados às informações pesquisadas em 2002.

Dentre as 117 empresas, 50,4% pertencem ao ramo industrial, 41,9% são prestadoras de serviço, 5,1%, do comércio e 2,6% pertencem ao setor agropecuário. A maioria delas (47,9%) possui de mil a 5 mil funcionários, enquanto 43,6% das organizações têm mais de 5 mil. 5,1 % das empresas possuem entre 501 e mil empregados e somente 3,4 têm de 101 a 500 colaboradores.

A amostra revelou que os investimentos em comunicação interna estão crescendo, apesar da área ainda representar uma pequena parcela dentro das organizações. Independente do ramo, a estrutura da empresa é proporcional aos gastos em comunicação interna, ou seja, quanto maior for a organização, maior são os investimentos, que podem variar de menos de 500 mil reais até mais de 5 milhões.

Outro dado importante é que em 46,2% das empresas entrevistadas o setor comunicacional tem status de vice-presidência, diretoria ou superintendência. Em 35%, o setor de comunicação funciona como uma gerência; em 8,5%, uma assessoria; em 6% dos casos é coordenadoria e departamento em 4,3%. A maioria dos entrevistados (74,4%) considera a comunicação corporativa como uma área estratégica em suas empresas e em 73,5% delas já existe um plano integrado de comunicação. Nas organizações em que a área vigora como diretoria, esse índice passa a 91,1%.

A comunicação continua sendo um setor multidisciplinar. Jornalistas, relações públicas, publicitários, administradores e profissionais de outras áreas atuam conjuntamente. De acordo com a amostra, relações públicas estão perdendo espaço para os jornalistas, que lideram o *ranking* no comando da comunicação interna. Em 2002, a participação de relações públicas era de 32%. Já no ano passado, esse número diminuiu pela metade. Em relação à área responsável pela comunicação com o público interno, 63,2% se concentra no setor corporativo, seguido pelo Recursos Humanos.

A pesquisa mostrou que o trabalho de comunicação com os funcionários é dividido entre equipes internas e externas, modelo consagrado e que continua inalterado desde a pesquisa realizada em 2002. O tamanho dessas equipes varia de acordo com a estrutura e o perfil de gestão empresarial. As organizações com diretoria de comunicação apresentam equipes maiores.

### 3.2 O CAMINHO DE MÃO DUPLA NA CORRENTE DA INFORMAÇÃO

Os mecanismos de comunicação dentro de uma empresa se movimentam, simultaneamente, em fluxos. Os mais comumente usados são os descendentes, os ascendentes e os horizontais. É no ajuste desses cursos que reside o equilíbrio e a eficácia do sistema comunicacional na esfera empresarial.

O fluxo descendente, seguindo o padrão de autoridade das posições hierárquicas, está ligado à comunicação de cima para baixo, ou seja, ao processo de informação da alta gerência para as bases. Segundo Torquato do Rego (1986),

geralmente, as mensagens são interpretadas e filtradas em nível departamental ou pelo líder do setor para somente depois seguir para os outros membros.

O procedimento é inverso na comunicação ascendente, na qual as informações são encaminhadas dos subordinados aos superiores da empresa, normalmente, através de caixas de sugestões, pesquisa de clima organizacional e reuniões setoriais. O conteúdo das mensagens aborda, na maioria das vezes, o estágio das tarefas, sugestões, expectativas e aspirações.

No fluxo horizontal, a comunicação acontece no mesmo nível, entre as pessoas de um mesmo setor funcional, permitindo o entrosamento, controle e aperfeiçoamento das atividades. Para Sérgio Flores Gortari e Emiliano Orozco Gutiérrez (apud KUNSCH, 2003, p. 85),

O fluxo horizontal fomenta a coordenação das atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de idéias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos.

Segundo Torquato do Rego (1986, p. 33), ao citar pesquisas de Rensis Likert, cerca de quatro entre cinco pessoas, quando questionadas sobre os maiores problemas na comunicação empresarial, apontaram o fluxo de comunicação descendente como o maior problema na organização. O resultado se deve ao fato de que nesse sistema em que a informação geralmente é filtrada, os superiores não deixam claro aos subordinados quais são precisamente suas tarefas, seus deveres e o que esperam deles.

Ainda de acordo com a pesquisa, somente uma em cada dez pessoas se prendia à comunicação ascendente, o que demonstra a falta de interesse da alta direção nesse sistema caracterizado pela caixinha de sugestões e a tradicional política de portas abertas. Além disso, poucos são os funcionários dispostos a

transpor barreiras para dizerem alguma coisa, sugerir ou criticar sistemas deficitários.

Uma tendência das organizações modernas e flexíveis é permitir que a comunicação ultrapasse as clássicas barreiras no tráfego de informações. A ênfase cresce na direção da administração participativa, com a união em torno de um objetivo comum. Para isso, incentivam uma gestão integrada, dando abertura e condições para que todos os colaboradores possam interagir nos assuntos da empresa. É o que a professora Margarida Kunsch (2003, p. 86) chama de fluxo transversal e fluxo circular, que se movimentam em todos os sentidos, fazendo-se presentes nas mais variadas posições estruturais da organização.

De fato, a informação deve correr em todas as direções e por todos os funcionários, desde os grandes líderes executivos até o chão de fábrica. O processo deve ser planejado de modo que a circulação das mensagens ocorra em via de mão dupla, obtendo o retorno necessário ao melhoramento contínuo, ou seja, o *feedback*, um sistema de

(...) ajuda mútua para mudanças de comportamento, por meio da comunicação verbalizada ou não entre duas pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações, sem julgamento de valor, referentes a como sua atuação afeta ou é percebida pelo outro e vice-versa. (PENEDO, p. 24)

Com base na Teoria da Comunicação Produtiva, o professor Abraham Nosnik (2006) afirma que é justamente essa retroalimentação o elemento central que permite distinguir a informação da comunicação, uma vez que informar é transferir mensagens, enquanto comunicar possui um sentido mais complexo, já que os significados das palavras devem chegar às pessoas e serem entendidos. A interpretação constitui a base desse sistema e os profissionais envolvidos nele precisam estar permanentemente atentos para aplicá-lo com eficácia, pois a

utilização correta da informação no universo interno da empresa facilitará, e até ampliará, a comunicação com o público externo.

As informações geradas pelo sistema de informação apóiam a organização em um contínuo e necessário processo de mudança na qual o homem é parte fundamental. Sua eficácia pode ser avaliada pela capacidade em atender aos objetivos da organização. (...) Hoje, a informação é reconhecida como um dos recursos empresariais mais importante, sendo o principal meio para o processo de tomada de decisão (PAVAN; SERRA; TORRES, p. 59).

Assim, quanto mais informado estiver o funcionário, mais ele poderá contribuir para o crescimento da empresa, já que possui amplo conhecimento de suas ações, responsabilidades e procedimentos. De acordo com Eduardo Pinto (1994, p. 31), o trabalhador bem informado produz mais porque está consciente do que faz e porquê, para quem serve seus produtos ou serviços e como a sua atividade se articula com as tarefas executadas pelos outros colaboradores. Uma comunicação eficiente, interativa, transparente e objetiva garante um ambiente produtivo às organizações que almejam o sucesso.

Informar e estar aberto ao que os outros têm a dizer – esse é o dever de um bom líder. Muitas vezes, o funcionário só quer ser ouvido, mas se não há quem esteja disposto a isso, ele se frustra, comprometendo o seu desempenho e, conseqüentemente, o dos demais. Muitas idéias podem se revelar uma boa alternativa para os problemas freqüentemente enfrentados pelas administrações. A eficiência da comunicação interna está diretamente relacionada ao comprometimento das lideranças com a efetiva abertura à negociação e ao compartilhamento de idéias. O jornalista Gustavo Gomes de Matos (2006) afirma que

De nada adianta possuir jornal dos funcionários, rádio ou TV corporativa, programas de debates e reflexão, se as lideranças da empresa não se entendem e não se respeitam.

Consolidando a cultura do diálogo e de abertura para a troca de idéias e opiniões conseguimos simplificar e solucionar praticamente todos os problemas organizacionais, que na maioria das vezes estão ligados à desvalorização do relacionamento humano.

Na realidade empresarial, marcada por um constante fluxo de informações, no qual exige-se cada vez mais o compartilhamento do conhecimento, torna-se inviável e retrógrado manter uma relação de comando e subordinação. Os funcionários precisam estar intensamente envolvidos no processo empresarial e, principalmente, se sentir parte dele. O líder que dá e recebe o *feedback*, aplicando fatores como orientação, reconhecimento e retorno, ganha o respeito dos seus liderados e, conseqüentemente, amplia a produtividade e o resultado dos negócios.

### 3.3 RÁDIO PEÃO

Quando uma empresa não possui uma estrutura eficaz de comunicação interna, tendo como característica principal a forma descendente de se comunicar, através de dirigentes que não estão dispostos ao diálogo com seus funcionários, estes se encarregam de suprir suas necessidades de informação, dando origem à Rádio Peão. São manifestações comunicacionais informais entre os colaboradores, correndo paralelamente aos comunicados oficiais, e que, de alguma forma, compensam as falhas existentes na comunicação formal. Funciona com eficiência no dia-a-dia de muitas organizações e acontece independente da vontade e opinião dos líderes empresariais.

Boatos, fofocas nos corredores, rumores na hora do cafezinho. Qualquer oportunidade é um meio de especulação dos empregados para discutirem

sobre assuntos não esclarecidos que envolvam a organização, como demissões, crises, troca da direção ou o lançamento de um novo produto. Esse mecanismo de alta propagação funciona como uma saída dos funcionários – e às vezes a única forma de informação – para satisfazerem às suas curiosidades sobre supostas ações da empresa em que trabalham.

A origem do termo Rádio Peão surgiu nas manifestações sindicais do final dos anos 70, principalmente na região do ABC paulista. O termo, traduzido ao pé da letra, significa os discursos transmitidos pelo chão de fábrica. Porém, sabemos que esse canal paralelo circula por toda a parte, em todos os setores empresariais, inclusive na alta administração. Na verdade, esse sistema informal de comunicação atrai funcionários que não se sentem seguros para manifestarem suas opiniões, seja porque eles não encontram um relacionamento aberto para tais discussões ou simplesmente por medo e vergonha de questionar. Além da falta de informação, existe o fato de que algumas pessoas sentem a necessidade de desabafar e serem ouvidas, principalmente quando se sentem ameaçadas. E isso pode acontecer com todos os colaboradores da empresa, independentemente do cargo que ocupam.

Na visão de muitos profissionais de comunicação, a Rádio Peão ou Peõnet, como vem sendo chamado esse mecanismo informal que também utiliza o e-mail e a intranet para realizar as discussões, é a grande inimiga da comunicação interna, “é informação que desinforma”. (PINTO, 1994, p.101). Uma das maneiras de combatê-la, é criar programas de encontro entre os líderes e os empregados, como o “Café com o Presidente”. Dessa forma, os boatos podem ser esclarecidos e as questões serão claramente discutidas. Entretanto, é preciso adequar o discurso à prática, fazendo com que os funcionários se sintam confortáveis com a situação. Os

movimentos gestuais do orador devem estar de acordo com o que está sendo falado. Olhares desviados, pés batendo no chão e gestos com as mãos que deixem transparecer o nervosismo, por exemplo, podem dar margem a equívocos e distorção dos fatos.

Segundo Carlos Parente (DAMANTE, 2006, p.25), diretor de comunicação da Avon Brasil, as informações precisam ser disponibilizadas no tempo e frequência necessários. Às vezes, a empresa deve antecipar os fatos para evitar que surjam falsos boatos, aumentando, assim, as especulações acerca do assunto. Os diversos recursos de que dispõe a comunicação interna, como por exemplo, murais, jornais internos e boletins eletrônicos, devem entrar em prática como fontes de informação e de esclarecimento.

Assim, a comunicação interna, através da gestão participativa, torna-se cada vez mais uma solução para as empresas que desejam se destacar no mercado. Adaptando a linguagem e os veículos aos diversos públicos internos, a informação, transmitida de maneira transparente, ágil e verdadeira, inibe a formação de boatos e passa credibilidade aos colaboradores. A Rádio Peão é um exemplo prático de que os funcionários querem e devem fazer parte da organização.

### 3.4 FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Na prática, o planejamento de comunicação interna funciona através de instrumentos essenciais que podem assumir diferentes aspectos, dependendo do público a que se destina. As ferramentas comunicacionais representam não só uma fonte interna do processo informativo, mas também influenciam na formação de

opinião e de mudanças de hábitos e atitudes dos funcionários. Portanto, têm como objetivos integrar, motivar, informar e educar o público-alvo da empresa.

Um dos instrumentos mais utilizados pelas organizações são os canais impressos, normalmente direcionados para a divulgação de fatos, realizações da empresa e oportunidades de promoção interna. Jornais, revistas, boletins, murais, informativos e circulares constituem uma parcela expressiva do sistema de comunicação interna e por isso, muitas vezes, são confundidos com todo o processo de comunicação. Neste sentido, os jornais internos, chamados de “jornaizinhos” – diminutivo que reduz o seu valor – são interpretados erroneamente pela comunidade corporativa como sinônimo de comunicação interna.

Os meios virtuais têm ganhado cada vez mais espaço na comunicação com os funcionários, pois são modernos, ágeis e práticos. Uma das principais vantagens dos boletins eletrônicos, *e-mail*, intranet, *blogs* e *sites* são a rapidez no envio e a economia de dinheiro. A desvantagem é que a empresa precisa estar devidamente informatizada.

De acordo com a pesquisa da DATABERJE (2006), o meio digital lidera a comunicação interna. Em 31% das organizações pesquisadas, a intranet é o principal canal. Nas indústrias, a realidade é diferente. O veículo mais usado é a revista e o jornal mural. Com os recursos digitais, 35,9% das organizações conseguem fazer com que as informações atualizadas cheguem aos seus funcionários diariamente. Ainda segundo dados da análise, o canal de periodicidade mensal e bimestral diminuiu em relação aos dados coletados em 2002, ao mesmo tempo em que a informação quinzenal e semanal ganha cada vez mais destaque.

Em algumas organizações, são utilizados programas de rádio e projetos de vídeo, que empregam linguagens específicas e recursos criativos e

chamativos, característicos de cada meio. Com reportagens referentes não só ao que acontece com a empresa, mas também fatos que envolvam os colaboradores e a comunidade, esses canais estimulam a interação entre eles e fortalecem a conexão funcionário-organização. As informações podem ser veiculadas no refeitório da empresa ou no próprio local de trabalho para apresentação a determinados grupos.

Segundo a professora Raquel Penedo (p. 9), a comunicação oral, fundamental nas relações do dia-a-dia, é o recurso preferido dos funcionários, embora as empresas invistam mais na comunicação impressa e virtual.

Segundo pesquisas, o cliente interno prefere a comunicação face-a-face (...) De um lado, (ele) levanta a questão de que é mais eficaz o diálogo e não somente o conhecimento da informação, enquanto a empresa prioriza o registro da informação como forma de se prevenir quanto a falhas ocasionadas possivelmente pelo desconhecimento de determinado fato.

A reunião é uma das mais antigas e principais formas de comunicação nas organizações. Necessária como instrumento de informação, coordenação e verificação, ela proporciona a troca de idéias e experiências, além da orientação de atividades. Projetos especiais, como eventos que integrem, mobilizem e valorizem os funcionários em datas comemorativas, também constituem um meio estratégico e descontraído de comunicação.

Para saber qual ferramenta é a mais adequada ao ambiente organizacional, alcançando, desta forma, as metas propostas no planejamento de comunicação interna, é preciso fazer um diagnóstico da empresa. É necessário identificar as características principais da organização, analisar a cultura corporativa e o perfil dos públicos-alvo para usar os meios, conteúdos e linguagens mais convenientes.

Para Paulo Clemen (2005, p.54), as campanhas e os veículos de comunicação interna, compostos de instrumentos complementares e interativos, são vistos como diferenciais pelos funcionários de uma empresa. O aspecto estético, a clareza da linguagem e o conteúdo objetivo e verdadeiro são fatores que despertam a confiança, credibilidade e o respeito nos colaboradores. O ideal é que haja uma mistura de canais, um conjunto de ações, levando em conta, ainda, os recursos de que a empresa dispõe.

## 4 ALGUNS CASOS DE SUCESSO

Sob a pressão cada vez maior do mercado, as administrações empresariais modernas vêm buscando novas alternativas para sobreviverem no contexto corporativo. A necessidade de mudanças, frente aos efeitos da competição acirrada, faz com que novos instrumentos passem a ser utilizados para a superação de obstáculos e o aceleração da produtividade, a fim de que as empresas também cresçam junto com o mercado. A comunicação é uma peça importante nesse processo.

Cresce a ênfase na administração participativa, que mobiliza todos, em todos os setores e escalões, para a união em torno de um objetivo comum, inclusive com estímulo a sugestões sobre como melhor dirigir o empreendimento. Só a comunicação no momento e na forma adequados pode estabelecer os elos necessários. (PINTO, 1994, p.34)

Diante das dificuldades, crises e até mesmo como forma de precaução, algumas organizações têm optado por programas de valorização de seus funcionários, através da comunicação interna, e têm obtido resultados satisfatórios. Exemplos de empresas que fazem o bom uso dessa estratégia comprovam que ela interfere na qualidade, no rendimento e no crescimento organizacionais.

### 4.1 O CASO DA SHELL BRASIL

Há 93 anos no Brasil, a Shell é a terceira maior distribuidora de combustíveis do país, além de produzir e comercializar lubrificantes e produtos químicos. É também uma das empresas que mais procura integrar seus funcionários, abrindo espaço para a gestão participativa. Para isso, utiliza diversas

ferramentas e promove freqüentemente iniciativas integradoras. Mesmo assim, como relata Eduardo Pinto (1994, p.30), na década de 90, uma das pesquisas de clima organizacional aplicada na organização revelou que os colaboradores desejavam uma participação mais ativa para anunciar idéias e sugestões.

Diante do resultado, a empresa decidiu criar uma espécie de campeonato, com premiações, no intuito de estimular a participação dos funcionários. A idéia principal era criar novos canais para a manifestação dos empregados. O valor dos prêmios foi aumentando com o passar do tempo e os investimentos alcançaram bons resultados.

Nos primeiros anos da iniciativa, a direção da Shell verificou que entre as mais de 10 mil sugestões apresentadas, aquelas que foram aproveitadas possibilitaram uma economia em torno de US\$ 10 milhões, evidenciando a importância das idéias sugeridas nos lucros da empresa e na valorização dos seus colaboradores. Em 1992, uma base de armazenamento de combustíveis foi inaugurada em Barra do Garça (MS), a mais moderna e segura do mundo, com origem na sugestão de um funcionário.

Os colaboradores premiados também ganhavam pontos em suas carreiras e nos setores em que atuavam. Campanhas foram criadas com a preocupação de retirar o caráter individualista que o programa poderia assumir. Dessa forma, o empregado criativo era incentivado pelos colegas e o setor em que trabalhava recebia destaque. O nome dos autores das melhores sugestões era divulgado em cada edição da revista "Notícias Shell".

Além da participação ativa, a informação também faz parte da cultura da empresa, fato que ajuda a manter o nível de satisfação organizacional, segundo a Shell. O objetivo é despertar o sentimento de pertencer à organização e de saber

que qualquer opinião será ouvida. A empresa possui vários canais de informação, como a “Carta do Presidente”, empregada para comunicados pessoais do presidente, e a “Notícias Shell”, cujo público-alvo é o interno, embora tenha circulação dirigida também para outros segmentos, o que inclui autoridades e a imprensa. Com tiragem de 6 mil exemplares, a revista ganhou vários prêmios no Brasil.

O quadro de avisos é outro recurso utilizado para informações de todos os tipos. Quando a notícia é considerada urgente pela direção da Shell, o meio utilizado é o alto-falante. A Gerência de Recursos Humanos também tem a sua própria publicação: o “RH Informa”, com temas ligados à área, como treinamentos e vagas para promoção.

#### 4.2 MEDQUÍMICA: PROMOVENDO A INTEGRAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Fundada em junho de 1975, a empresa mineira atua na produção de medicamentos para o uso humano. Com o compromisso de manter a boa convivência entre os seus colaboradores, a Medquímica Indústria Farmacêutica desenvolve diversas atividades internas com cerca de 360 funcionários a fim de promover um clima organizacional agradável. Através de ações planejadas, busca-se estimular o comprometimento coletivo e individual para atingir a qualidade na produção.

Para estimular o trabalho em equipe, os funcionários participam de uma competição chamada “Olimpíadas Industriárias”, em diversas modalidades,

como, por exemplo, vôlei, futebol e natação. O trabalho é desenvolvido com o apoio do Serviço Social da Indústria (SESI), que estende a sua parceria à outra atividade: a ginástica dentro da empresa. Todos os dias antes de cada turno, são realizados exercícios para prevenir o aparecimento de doenças. O projeto visa incentivar a prática de atividades físicas e a adoção de um estilo de vida saudável para que o empregado melhore a sua qualidade de vida.

A indústria farmacêutica também investe na cultura de seus colaboradores, através do “Projeto Pipoca com Guaraná”, pelo qual são exibidos filmes que mostram uma mensagem de fundo comportamental e que incentivam os profissionais em suas áreas de trabalho. A proposta é despertar a geração de idéias de uma forma animada e descontraída.

Segundo o *site* institucional, a Medquímica (2006) se preocupa em reciclar e interagir seus funcionários. Isso acontece com o “Seminário de Qualidade”, realizado anualmente na empresa. No evento, todos os colaboradores se reúnem com o objetivo de estimular a consciência da produtividade e da necessidade da qualidade na produção. Mas a preocupação em interagir e aprender não é só uma iniciativa da indústria. Há dois anos, os funcionários se reuniram para formar o “Grêmio Interno”, cuja verba provém da reciclagem de materiais inutilizados pela fábrica. O projeto desenvolve várias atividades internas e inclui ações como a distribuição, no início do ano, de kits escolares para todos os empregados.

### 4.3 MARCOPOLO E FIAT: EMPRESAS DESTAQUE NA VALORIZAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS

A edição de dezembro de 2005 da revista *Guia Exame* divulgou as práticas de gestão na área de funcionários que mais se destacaram no ano passado. Para eleger as melhores ações no relacionamento com o público interno, a revista utilizou critérios como a adoção da gestão participativa, a existência de políticas e programas voltados para a promoção da diversidade no ambiente de trabalho e os programas voltados para a saúde, segurança e o desenvolvimento profissional.

A Fiat, uma das maiores montadoras de automóveis, destacou-se como uma empresa que utiliza a comunicação direta e está aberta ao diálogo. O “Fale com o Superintendente” é um exemplo disso. Criado em 2004 pela filial brasileira da Fiat, o recurso de comunicação pode ser acessado pela intranet e, de acordo com a revista, já foi usado por 1.800 dos cerca de nove mil funcionários. A empresa colocou 13 quiosques espalhados pela fábrica para que os empregados pudessem se manifestar, já que nem todos trabalhavam com computador. O sistema é usado para sugestões, críticas, denúncias, elogios, pedidos e outros tipos de questionamentos. Segundo a *Guia Exame*, o canal serve como um termômetro do clima organizacional.

A indústria automobilística também investe no aperfeiçoamento profissional dos seus funcionários, através do “Centro de Competências”, criado em 1999. O programa oferece cursos gratuitos em diversas áreas e atividades voltadas ao desenvolvimento escolar e pessoal. Além disso, a empresa mantém convênios de cursos de graduação, mestrado e especialização com universidades brasileiras e fora do país.

Outro destaque publicado na Guia Exame foi a Marcopolo, uma das maiores fabricantes mundiais de ônibus, de acordo com a revista. A companhia elaborou um código de conduta para orientar as relações com o público interno e externo. Em 2004, a empresa atendeu cerca de 90% das sugestões feitas pelos funcionários para melhorias no ambiente de trabalho. Com isso, a pesquisa de clima organizacional apontou que mais de 80% deles estavam satisfeitos com o seu trabalho. A Marcopolo também oferece bolsas de estudo para a qualificação profissional dos seus empregados.

## 5 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Para que a comunicação com o público interno se estabeleça de maneira correta e gere resultados, é essencial que seus objetivos e ações estejam organizados e alinhados estrategicamente às metas empresariais. Neste sentido, o planejamento torna-se fundamental para que, através de etapas básicas e decisões conscientes, o processo aconteça de forma eficaz, eficiente e integrada. Mediante atividades cuidadosamente estudadas, ele se constitui como “a formalização do que se pretende que aconteça em determinado momento futuro”. (PAVAN; SERRA; TORRES, p. 13).

É importante ressaltar que as fases do planejamento devem estar interligadas e adaptadas à realidade de cada organização. Os caminhos a serem percorridos para a formulação desse procedimento são flexíveis e ajustáveis às diversas situações empresariais. Não há, portanto, um modelo fixo que deva ser rigorosamente seguido, mas sim, sugestões e procedimentos básicos aplicáveis a qualquer organização.

### 5.1 LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Conforme ressaltado no capítulo 2, é imprescindível que a administração empresarial esteja comprometida e de acordo com a elaboração do planejamento, permitindo o acesso às informações e que sejam realizados os procedimentos necessários. Identificar as características e a cultura organizacionais, assim como os elementos que dela fazem parte, é essencial nesse processo. O

primeiro passo para se desenvolver um planejamento de comunicação interna é tomar conhecimento de toda a organização, sua história, estrutura, princípios, missão e visão empresariais.

De acordo com a publicação *Estratégia das Empresas*, da Fundação Getúlio Vargas (PAVAN; SERRA; TORRES, p. 19), compreende-se como *missão* a razão de existência de uma empresa, ou seja, seus propósitos e pretensões. Já a *visão* pode ser entendida como o estudo das carências do mercado e as formas pelas quais a organização pode corresponder a essas necessidades. Além disso, é preciso saber sobre seus produtos e serviços, em qual setor atua, em que posição ela se encontra no mercado e como funciona o sistema de comunicação formal ou informal já existente dentro da empresa.

Esse levantamento de dados pode ser feito através de entrevistas e outras técnicas de pesquisas, como consulta a *sites*, *folders* e documentos. Questões a respeito do surgimento da organização, número de sócios e funcionários, organograma, o tempo em que atua no mercado, a posição no setor (pequeno, médio ou grande porte), quem são seus principais clientes e concorrentes, quais são as aspirações da empresa, suas principais dificuldades e maiores necessidades devem ser identificadas e avaliadas pelo planejador.

Para entender como funciona o sistema de comunicação dentro da empresa e testar sua eficiência, detectando as potencialidades, possíveis falhas e carências, é aconselhável entrevistar o principal profissional do setor de comunicação. É importante ouvir também o chefe geral da organização e pessoas-chave na empresa capazes de fornecer as informações.

Podem ser realizadas perguntas básicas, como quais são e como se dão as ações de comunicação interna na organização e como o entrevistado a

classificaria (ótima, boa, regular ou ruim), quais são os meios de comunicação existentes na empresa, se existe algum tipo de confraternização ou interação entre os funcionários, se há alguma forma de valorizar os empregados que se destacam, se eles são lembrados em seus aniversários e qual a periodicidade das reuniões.

É importante compreender, ainda, como foi destacado no capítulo 3, a maneira como acontece o fluxo das informações e se há um *feedback*. Perguntar ao entrevistado se um comunicado é passado diretamente ao funcionário ou se a informação é repassada ao receptor, bem como se as ações solicitadas pelo emissor da mensagem correspondem às suas expectativas, havendo ou não um retorno do que foi realizado, pode ajudar a entender o processo.

Questionar se já houve a intenção de elaborar um planejamento de comunicação interna antes, o que espera do planejamento a ser realizado para a empresa e qual é a realidade financeira da organização contribuem para que o projeto seja aplicável à situação corporativa e correspondente às expectativas da organização.

A identificação do perfil do público interno, a quem se destina o planejamento, também é fundamental. Podem ser funcionários, fornecedores, profissionais terceirizados e suas famílias. É necessário conhecer suas características predominantes, reações, comportamentos e o que pensam sobre a empresa, além de saber como se dá o relacionamento interpessoal e com a organização. “Saber quem serão os receptores da ação define a linguagem, a mensagem, os meios e os canais de comunicação, assim como a forma pela qual serão avaliados os resultados da ação”. (CLEMEN, 2005, p. 49).

Especificamente na pesquisa com os familiares do público interno, sugere-se a aplicação de questionários que podem ser entregues pelos próprios

funcionários às suas famílias e devolvidos, também pelos empregados, devidamente preenchidos até uma certa data estipulada. As questões podem mesclar perguntas fechadas, com opções de respostas para o entrevistado marcar a alternativa correspondente, e abertas, estimulando sugestões, observações e críticas.

Mães, pais, esposas, maridos e filhos dos empregados deverão responder de maneira anônima a perguntas, tais como, qual é o grau de parentesco com o funcionário, como se dá o envolvimento da família com a empresa em questão, quais os benefícios que a organização oferece aos familiares, qual é a imagem que eles têm e o que esperam da empresa em que seus parentes trabalham.

As pesquisas de opinião e de clima organizacional ajudam a identificar as deficiências e necessidades da organização dentro do contexto das práticas e atitudes de comunicação existentes no ambiente empresarial. Segundo Margarida Kunsch (2003, p. 279),

A pesquisa nos ajuda a buscar respostas para inúmeros questionamentos em relação à audiência (públicos) envolvida em determinado programa às ações comunicativas (mensagens, canais, receptores) e a averiguar as expectativas dos públicos, com vistas no uso da persuasão de forma científica e correta.

Para conhecer e entender melhor o ambiente interno, a fim de detectar falhas, carências e expectativas dos funcionários em relação à comunicação, deve-se realizar a pesquisa de clima organizacional. Através dela, é possível estudar e avaliar a prática comunicacional dentro da empresa, identificando os aspectos que estão dando certo e também os problemas e suas causas, buscando soluções para corrigi-los.

De acordo com Neusa Santos (apud BATISTA, 2006),

(...) clima organizacional é um conceito de grande importância para ajudar a descrever as percepções e os sentimentos das pessoas com relação às organizações, aos grupos e às tarefas em que estão envolvidas. O estudo do clima organizacional agrega um conjunto de atributos específicos, que caracterizam uma particular organização e que estão percebidos diretamente pelos seus membros. A pesquisa de clima vai refletir o modo como a empresa lida com seus colaboradores, influenciando o comportamento dos indivíduos.

Na pesquisa de clima organizacional, geralmente são aplicados questionários que precisam ser respondidos pelos funcionários, preferencialmente de modo anônimo, acerca de questões que dizem respeito ao relacionamento com o chefe e os demais colegas, à distribuição de informações, à abertura ao diálogo, às condições de trabalho, à satisfação e ao sentimento dos empregados em relação à empresa em que trabalham.

É importante saber o grau de escolaridade, quais assuntos o entrevistado mais se interessa, os meios de comunicação preferidos e a que tem acesso, se seu esforço é reconhecido pela empresa e se tem interesse em participar das atividades da organização fora do horário de trabalho. As perguntas podem gerar respostas fundamentais para a escolha, mais tarde, das ferramentas, linguagens e conteúdos mais adequados e traçar as estratégias adaptáveis à realidade empresarial na elaboração de um planejamento eficiente.

As perguntas que serão formuladas para descobrir e avaliar todas essas características a respeito do ambiente interno e do público que atua nele devem ser objetivas e fechadas, para que não tome muito tempo do funcionário. Porém, alguns autores defendem que haja, também, no final do questionário, um espaço de abertura para que o empregado possa sugerir, comentar, apresentar queixas e opinar a respeito do que desaprova e do que acha válido dentro da empresa e até mesmo em relação à pesquisa que está sendo realizada.

As lideranças devem estar a par da sondagem e permitir o acesso aos seus funcionários. Para não haver constrangimentos, o questionário deverá ser auto-aplicável, ou seja, o planejador entrega o formulário elaborado para o entrevistado, que responde sozinho, sem que alguém veja as suas repostas. Assim, supõe-se que ele terá mais liberdade para responder as questões com sinceridade e sem a influência de terceiros.

Com todos os questionários preenchidos, são feitas a tabulação dos dados e a análise e interpretação das informações obtidas. O resultado da pesquisa deve enfatizar falhas, necessidades e pontos positivos, além de identificar o perfil do público entrevistado, o que direcionará possíveis soluções.

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta das informações, deve-se analisar devidamente os dados obtidos que indicarão a elaboração das ações de acordo com a realidade empresarial. Através do estudo dos elementos levantados, determinam-se os campos que apresentam deficiências, fragilidades, problemas e suas causas na comunicação interna atual.

A avaliação dessas características facilita as decisões e soluções mais adequadas a serem tomadas para a melhoria e correção do comportamento, bem como para a antecipação de fatos que venham a ocorrer. As potencialidades e os fatores mais positivos também devem ser considerados, a fim de colaborar e progredir no caminho que está dando certo.

Portanto, da análise pormenorizada da situação é que será possível construir um diagnóstico correto e,

conseqüentemente, fazer a escolha coerente da proposição das ações a serem planejadas e realizadas no futuro para inverter a situação indesejada do presente. (KUNSCH, 2003, p. 333).

Um método que pode ajudar no mapeamento do ambiente interno com base nas informações obtidas é a análise *swot*, freqüentemente utilizada durante a elaboração do planejamento estratégico de uma organização. A técnica consiste em identificar e estudar quatro elementos-chave da empresa, auxiliando na seleção da forma mais adequada para gerenciar esses pontos e melhorar o desempenho corporativo. O termo vem da língua inglesa e representa as iniciais destes elementos: *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Uma empresa não tem controle sobre a dinâmica do ambiente externo, mas compete a ela conhecê-lo, buscando usufruir as oportunidades da melhor maneira possível com habilidade, competência e criatividade, além de prevenir e enfrentar as ameaças. Já a realidade interna resulta do comportamento e das ações adotadas pelos líderes e seus funcionários. Portanto, ao analisar o que a organização apresenta de melhor, alguns autores pontuam a importância de se destacar esses pontos fortes, assim como quando são detectados os aspectos fracos deve-se buscar soluções corretivas às deficiências encontradas.

A utilização da análise *swot* baseia-se na relação e no ajuste das forças e fraquezas internas da instituição com os aspectos externos ligados às oportunidades e ameaças. Por exemplo, uma organização precisa se adaptar às mudanças e inovações da internet (ambiente externo) e adotar novos instrumentos dessa tecnologia dentro da empresa (ambiente interno). Para aproveitar a tendência dos *web blogs*, uma espécie de diário *online* que vem sendo utilizado pelas organizações como mais um meio de informação, a empresa pode criar o seu

próprio *blog* e despertar o interesse de funcionários e clientes. Nesse mesmo sentido, se a necessidade de um determinado produto diminui consideravelmente para os consumidores (ambiente externo), os empreendimentos devem investir em outro artigo que esteja em evidência (ambiente interno).

Especificamente na comunicação interna, temos que relacionar uma série de elementos como, por exemplo, o fluxo de informações, a eficácia dos meios de comunicação existentes e a valorização dos funcionários. É preciso ainda, avaliar os pontos fortes e fracos de cada tópico, priorizar os temas mais importantes e concentrar esforços no desenvolvimento de metas e linhas estratégicas para melhorar o desempenho de cada item, aproveitando as oportunidades e evitando possíveis ameaças.

A interpretação de todos esses dados pode admitir uma avaliação comparativa com informações parecidas de outras empresas. Essa referência ajuda na análise do caminho correto a seguir ao certificar quais as práticas encontradas como solução por outras organizações, que se destacaram e apresentaram bons resultados. Para isso, pode ser utilizado o *benchmarking*, um instrumento de gestão organizacional usado para melhorar o desempenho de qualquer área de uma empresa.

Na relação com o público interno, essa técnica possibilita que a organização pesquise e verifique os processos de comunicação interna mais bem sucedidos usados por empresas semelhantes a fim de comparar suas próprias práticas e aperfeiçoá-las.

Por exemplo, a organização “A” precisa adotar um programa de ação para estimular o trabalho em equipe. Ela pode fazer uso do *benchmarking* e pesquisar os melhores procedimentos utilizados por empresas similares a ela,

concorrentes ou não. A empresa “B”, que tem uma estrutura bem parecida com “A”, passou pelo mesmo problema e aplicou uma certa estratégia que apresentou resultados surpreendentes, além do esperado. Logo, a organização “A” poderá concluir que, dentre as práticas pesquisadas, essa estratégia seja a mais conveniente com a sua realidade e adotar o método da empresa “B”.

### 5.3 ESTABELECIMENTO DOS PROGRAMAS DE AÇÃO

Avaliadas todas as informações levantadas, temos, então, um diagnóstico da situação empresarial. Com os problemas e carências identificados a partir das pesquisas realizadas, é preciso propor soluções e definir as ações de comunicação interna que serão adotadas. Para tanto, é necessário estipular objetivos que indicarão os resultados almejados com o planejamento e servirão como referência para todo o processo.

Esses objetivos devem ser coerentes com a política de comunicação estabelecida pela organização. Podem ser, por exemplo, informar com verdade e agilidade os funcionários sobre todos os acontecimentos da empresa, melhorar a relação da organização com as famílias do público interno, desenvolver projetos que estimulem os empregados a cumprirem a missão corporativa com base nos ideais institucionais e criar programas participativos que motivem o diálogo dos colaboradores de todos os setores com a direção, no sentido ascendente da comunicação.

Para atingir esses objetivos, são instituídas as metas, ou seja, elabora-se uma data para que os resultados sejam alcançados, estabelecendo prioridades e

facilitando o monitoramento e controle entre o que foi planejado e a sua execução. Nos exemplos dados anteriormente, uma alternativa é definir como metas: os programas de divulgação dos valores, missão e visão empresariais precisam ser concluídos até o final do ano, os canais de informação dos funcionários devem estar prontos em quatro meses, as ações de estímulo à participação e ao diálogo entre empregados e a alta direção deve ser iniciada nos primeiros dias de janeiro, a campanha de aproximação com os familiares tem de começar na primeira semana de fevereiro.

Traçados os objetivos e as metas, parte-se para a melhor forma de atingi-los, delineando as estratégias mais convenientes e os programas que serão adotados. As linhas estratégicas servem para orientar e dar uma direção às atividades de modo que atendam os propósitos definidos. Elas são flexíveis e podem ser reformuladas diante de situações inesperadas.

No caso da necessidade de uma gestão mais participativa e da abertura da comunicação entre a administração e os demais empregados, algumas estratégias podem ser sugeridas, entre elas: os líderes da direção devem estimular a participação e a criatividade dos funcionários criando um ambiente em que todos se sintam confortáveis; as ações precisam ser dinâmicas e motivadoras e a criação de canais de aproximação entre a diretoria e seus colaboradores.

Diversos programas de ação podem ser sugeridos para o público interno. A escolha das ferramentas mais eficientes para se alcançar os resultados propostos vai depender do contexto já diagnosticado, levando em conta os objetivos e estratégias estabelecidos e as características principais da empresa e de seus funcionários. É importante que os responsáveis pelo planejamento de comunicação

interna apresentem agilidade, dinamismo e muita criatividade na seleção desses instrumentos.

No exemplo específico referido anteriormente, pode-se desenvolver uma campanha para que os funcionários possam dar sugestões. Os autores das melhores propostas ganhariam prêmios. Outra alternativa é realizar encontros permanentes entre os líderes e os colaboradores, como a visita mensal dos gerentes às fábricas. O canal “Fale com o Presidente”, através de intranet ou caixa de sugestões também pode ser adotado.

Para estreitar a relação família-empresa, por exemplo, poderia ser adotado o programa de visitação dos familiares às instalações da empresa, a fim de conhecer o espaço físico e também a história, situação atual no mercado e o funcionamento do processo produtivo.

A escolha das ferramentas que serão utilizadas nos programas de ação depende, ainda, de uma série de fatores, conforme descrevemos no capítulo 3. As características e preferências do público-alvo, a linguagem, a mensagem, o canal, a frequência, o espaço no qual vai atuar e os recursos de que a empresa dispõe e está disposta a investir são critérios que devem ser considerados na hora da seleção. De nada adianta a adoção de um sistema moderno e ágil de intranet no intuito de estabelecer uma comunicação com todos os funcionários, por exemplo, se a organização não for amplamente informatizada. Ainda, se na pesquisa realizada com os empregados foi detectado que a maioria deles prefere a mídia eletrônica, a utilização de veículos impressos podem não surtir o efeito esperado.

Como dissemos no capítulo 3, no fluxo de informações dentro de uma empresa deve haver sempre um *feedback*. Para que a organização obtenha esse retorno, é imprescindível que os receptores entendam claramente a mensagem

emitida. Deste modo, torna-se fundamental a utilização de linguagens, veículos, conteúdos e freqüências adequados a cada tipo de público.

É importante, também, a elaboração de formas alternativas de ações ou planos emergenciais, caso ocorram imprevistos. O acompanhamento e controle contínuo de todo o processo de planejamento irão auxiliar na identificação da necessidade ou não de se adotar um plano “B”.

O planejamento de comunicação interna requer ainda, uma projeção estimativa dos recursos necessários para colocar as ações em prática. Custos, quantidade de pessoal para implantar os programas, materiais e equipamentos que serão utilizados precisam ser programados em número e qualidade adequados ao que foi planejado para o projeto.

Um orçamento deve ser organizado e racional, conter a previsão em detalhes da verba necessária para a aplicação dos programas de ação e servir como instrumento de controle dos gastos e do desenvolvimento do planejamento.

Geralmente, o recurso financeiro é o principal fator que impede a execução do planejamento, já que a comunicação interna é vista, algumas vezes, como despesa, e não como investimento. De acordo com Geisa Zimmermann Campos (2006, p. 10), “apesar de a comunicação com os colaboradores ser reconhecida como fundamental pela maioria dos empresários, outros ainda insistem em medir seus resultados em termos da relação custo/benefício”.

Com todas as fases já definidas, pode-se fazer um projeto escrito que explique, de forma transparente e sucinta, tudo o que foi elaborado. Os objetivos, as metas, as linhas estratégicas, os programas de ação, o relatório de custos e todas as técnicas de pesquisa utilizadas para embasar o planejamento, ressaltando as necessidades e falhas na comunicação interna e as propostas para solucioná-las

devem ser levadas para a aprovação da direção. São essenciais o envolvimento e comprometimento da alta administração com o sistema de comunicação interna que foi elaborado. Uma vez aprovado, o planejamento finalmente sai do papel e é encaminhado para que efetivamente entre em prática.

#### 5.4 IMPLEMENTAÇÃO

Toda e qualquer organização possui um sistema de comunicação interna, seja ele formal ou informal, conforme foi colocado no capítulo 3 sobre a Rádio Peão. Regularizar as atividades comunicacionais dentro de uma empresa implica em estabelecer uma política de comunicação, criando normas pelas quais devem se basear essas ações. Os princípios dessa política precisam ser estabelecidos apoiando-se nos objetivos e nas estratégias traçados, como ressaltamos anteriormente.

A implantação dos programas de comunicação interna elaborados necessita estar precedida de uma política de comunicação bem estruturada para que as atividades possam se nortear apoiadas em valores fundamentados de acordo com a realidade empresarial. Portanto, mais uma vez, torna-se essencial conhecer e entender a cultura global que gere a organização.

Segundo a professora Margarida Kunsch (2003, p.336), para que a política de comunicação se estabeleça efetivamente e passe credibilidade, é fundamental que todos os funcionários participem, estejam envolvidos e determinados, principalmente a alta direção, que deve ser a primeira a dar o exemplo aos demais.

De acordo com Eduardo Pinto (1994, p. 21),

A finalidade primordial de uma política de comunicação empresarial é obter compreensão sobre as atividades da organização, esclarecer autoridades e público em geral sobre a sua verdadeira natureza, as finalidades e metas a serem alcançadas, suas posições em relação à comunidade e ao País, além de informar sobre suas tradições e personalidade.

No caso específico da comunicação interna, pode-se estabelecer, por exemplo, que todos os funcionários, independente de seu cargo dentro da empresa, têm o direito de expressar a sua opinião em relação às atividades exercidas, sugerindo, portanto, a abertura ao diálogo e à participação.

Antes de colocar as ações planejadas em prática, é necessário divulgar o projeto para o público interno, alvo de todo o planejamento. A divulgação através de campanhas internas pretende despertar o interesse e envolver todos os empregados da empresa, tanto os gestores líderes quanto os funcionários da base. É fundamental que o público-alvo dessa campanha compreenda o porquê das atividades que serão implantadas, tenha consciência da importância do programa e do comprometimento que eles devem ter para que as propostas sejam cumpridas a fim de alcançar os resultados desejados. Assim, busca-se criar uma prática participativa que motive os empregados à mudança de comportamento e a novos hábitos.

A próxima etapa consiste em executar o plano de ação, ou seja, tirar os programas planejados do papel e colocá-los em prática. Mais uma vez, o responsável pelo planejamento de comunicação interna precisa estar atento ao cronograma estabelecido e acompanhar o andamento de todo o processo, verificando se as atividades estão ocorrendo do modo como estava previsto. Nessa fase de implementação, é muito importante que ele tenha controle de cada trabalho

que está sendo aplicado, saiba contornar os imprevistos, corrigir possíveis falhas e fazer os ajustes necessários de maneira ágil e dinâmica.

## 5.5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A avaliação de todo o processo permite verificar se os resultados obtidos com o que foi planejado e realizado correspondem aos efeitos esperados com o planejamento. Essa não é uma etapa a ser praticada somente no final, ela faz parte de todo o processo. Assim, além de examinar se os objetivos propostos foram cumpridos, se as atividades foram efetivadas conforme o que foi proposto e como foi a recepção do público interno, também é possível descobrir as causas da não eficácia das ações realizadas ou a não concretização dos objetivos.

Embora seja difícil avaliar a comunicação interna sob o ponto de vista de resultados numéricos, como é o caso da publicidade, na qual é possível concluir uma determinada porcentagem no aumento de vendas, por exemplo, alguns estudiosos sugerem a adoção de critérios que servirão como parâmetros para saber a reação dos funcionários (*feedback*) e analisar o desempenho dos programas de ação.

Aumento da participação dos empregados na caixa de sugestões, redução de reclamações referentes à falta de informação dentro da organização e elevação do número de freqüentadores nos encontros de confraternização organizados pela empresa são algumas das possibilidades de critérios que podem ser estabelecidos. Esses parâmetros devem ser criados de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos no planejamento de cada empresa.

A análise também deve observar se os meios de comunicação foram adequados, se houve algum imprevisto, porque e como ele aconteceu, se os programas de ação ficaram dentro do orçamento previamente calculado, além de listar os aspectos positivos e negativos. É importante considerar, ainda, os pontos relativos ao cronograma pré-estabelecido, à qualidade dos projetos realizados e ao retorno do público interno.

Para avaliar todas as atividades, podem ser realizadas algumas técnicas de pesquisa, como auditoria, entrevista, aplicação de questionários, observação das reações dos funcionários e pesquisas de opinião. É interessante a documentação dessa análise por meio de relatórios que servirão como material de consulta para posteriores avaliações.

A apresentação desse relatório à diretoria é importante para que os dirigentes também possam analisar, valorizar e dar credibilidade ao planejamento de comunicação interna que foi elaborado. Assim como os líderes empresariais, os demais funcionários devem ter acesso aos resultados através da sua divulgação nos meios de comunicação existentes na organização.

Uma alternativa é a aplicação de questionários (impressos ou disponíveis na intranet) ao público-alvo do planejamento. Nele, pode ser perguntado se a pessoa lê o veículo informativo, quais os pontos positivos e negativos da campanha "X", se ela frequenta os seminários realizados pela empresa, se seu desempenho melhorou com a implantação de um sistema formal de comunicação interna, se ela se sente mais motivada e valorizada dentro do seu ambiente de trabalho e o que a organização ganhou com o planejamento. Cada uma dessas questões permite alternativas de resposta e o desdobramento de outras perguntas,

como o porquê da resposta dada. É válido também, segundo alguns autores, abrir espaço para sugestões e críticas a respeito do planejamento.

## 6 CONCLUSÃO

O breve estudo acerca da evolução da comunicação empresarial no Brasil e a importância de sua aplicação nas práticas organizacionais nos permitiu reconhecer que a comunicação consolidou-se como um instrumento importante e necessário para o bom desempenho empresarial. Quando organizada, integrada e estruturada adequadamente à realidade do ambiente corporativo, a comunicação dentro das empresas faz a diferença dentro do contexto competitivo do mercado.

Tendo em vista a análise teórica abordada neste trabalho, podemos afirmar que a comunicação interna conquistou uma posição estratégica e expressiva dentro das organizações ao estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento.

A proposta inicial desta monografia era desenvolver um planejamento de comunicação interna para a empresa G.P.S. Construções, diante da necessidade da mesma em criar um sistema comunicacional interno eficiente que atendesse às carências da organização. Foi feito o estudo teórico da importância da comunicação dentro do ambiente corporativo, mas a parte prática do trabalho não pôde ser realizada.

A etapa de pesquisa e análise da empresa, imprescindíveis para a elaboração do planejamento, não foi cumprida devido à falta de tempo do executivo para fornecer as informações primárias. Tendo em vista o prazo estipulado para a entrega da monografia, o caminho encontrado para a conclusão do projeto foi desenvolver um capítulo que instrísse qualquer empresa a planejar um sistema

formal de comunicação interna, ressaltando que a proposta é flexível e adaptável à realidade de cada organização.

Embora tenha sido um fator desestimulante e desagradável, o fato ocorrido serviu para demonstrar a importância do comprometimento e participação dos líderes dirigentes com a comunicação interna. Eles devem estar envolvidos durante todos os momentos do processo de planejamento, desde a idealização do projeto até a execução dos programas de ação e as avaliações contínuas dos resultados. A alta direção precisa dar credibilidade, atenção e prioridade para esse sistema, a fim de que o mesmo aconteça efetivamente e seja um instrumento eficiente e estratégico na geração de resultados.

Além de conquistar o comprometimento dos gestores – muitas vezes, grandes detentores da informação – outro grande desafio para a construção de um sistema eficaz de comunicação é conhecer o perfil do público interno, suas características predominantes e necessidades. Atualmente, diante de um cenário global da comunicação, no qual o fluxo de informações torna-se cada vez mais necessário no caminho de mão dupla, novos valores e novas culturas invadem os ambientes empresariais e transformam os seus colaboradores em cidadãos mais críticos e exigentes.

Neste sentido, os questionamentos habitualmente enfrentados pelas organizações podem ser atenuados e até solucionados através de uma comunicação interna bem estruturada e atuante numa perspectiva integrada com os demais sistemas de comunicação organizacionais. Todos os colaboradores, desde os líderes gestores até os funcionários do chão de fábrica, têm que estar conscientes e contribuir para que a comunicação interna efetivamente faça parte do cotidiano das empresas.

O bom relacionamento entre os colaboradores contribui para o crescimento da empresa e para a obtenção de bons resultados no sistema produtivo, tornando o funcionário um aliado dos negócios e um dos colaboradores do sucesso no desempenho organizacional, não apenas mais um elemento integrante do processo. Portanto, os interesses dos executivos devem estar conectados aos esforços dos empregados, beneficiando ambas as partes.

O papel da comunicação interna deve ser ainda mais valorizado ao percebermos que, promovendo esse ambiente interno em sintonia, externamente também será produzida a consolidação da identidade empresarial junto ao público consumidor. Para a construção de uma imagem positiva e de credibilidade são fundamentais a colaboração, participação e satisfação dos funcionários, uma vez que os colaboradores e suas famílias constituem-se como audiências multiplicadoras e uma forma de divulgação da marca institucional.

Isso nos permite concluir que a qualidade dos serviços e produtos, os lucros obtidos com a produção, a boa imagem corporativa e o sucesso e crescimento empresariais dependem não apenas das tecnologias avançadas, dos métodos produtivos eficientes e de uma estrutura moderna e bem equipada, e sim, essencialmente, das pessoas que fazem parte da organização: o público interno.

É a força, o desempenho e a vontade humana que faz todo e qualquer aparato técnico funcionar dentro de uma empresa, no sentido de provocar mudanças significativas, alcançar metas e promover desempenhos satisfatórios. Por isso, a motivação e valorização desses personagens são tão importantes para uma atuação decisiva no processo evolutivo de crescimento das organizações.