

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

A aplicação das estratégias de comunicação interna na Acesso - empresa júnior da
Faculdade de Comunicação da UFJF



JUIZ DE FORA
OUTUBRO DE 2012

Bruna Pfeiffer Salgado

A aplicação das estratégias de comunicação interna na Acesso - empresa júnior da
Faculdade de Comunicação da UFJF

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para
obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social na
Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho

Juiz de Fora
Outubro 2012

Bruna Pfeiffer Salgado

A aplicação das estratégias de comunicação interna na Acesso - empresa júnior da
Faculdade de Comunicação da UFJF

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção de grau de
Bacharel em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho

Trabalho de Conclusão de Curso / Dissertação aprovada em 22/10/2012 pela banca
composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho (UFJF) - Orientador

Prof. Ms. Álvaro Eduardo Trigueiro Americano (UFJF) - Convidado

Profa. Ms. Letícia Barbosa Torres Americano (UFJF) – Convidada

Conceito Obtido _____

Juiz de Fora
Outubro de 2012

DEDICATÓRIA

Àqueles que me inspiram, iluminam a estrada, me ajudam a retirar as pedras do caminho, a conquistar os meus objetivos e a sonhar mais alto cada dia mais.

Aos meus queridos pais.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, meu maior exemplo de garra e carisma, por acreditar em mim, sempre me incentivar a crescer e a nunca me deixar desistir. À minha mãe, pela paciência, pelo carinho e pelas palavras de conforto. Ao Rafael, que esteve ao meu lado durante toda essa trajetória como amigo e companheiro. À minha amiga Patrícia, pelo apoio e orientações nas horas de desespero. Ao professor Boanerges, pela paciência, ao professor Álvaro pela atenção e disponibilidade, e à professora Letícia pelo carinho.

RESUMO

Este trabalho analisa as práticas de comunicação interna utilizadas na Acesso, empresa júnior da Faculdade de Comunicação da UFJF, existente há 11 anos no mercado. O objetivo principal desta pesquisa é compreender se, pelo fato de ser uma empresa júnior - onde, além do trabalho voluntário, as técnicas de comunicação são limitadas e iniciantes - a empresa consegue motivar os seus funcionários, independentemente do cargo que ocupam, e cumprir o seu papel em termos de produtividade. Procurou-se pesquisar também, se as ferramentas utilizadas na Acesso Comunicação Jr. estão muito aquém de empresas seniores reconhecidas no mercado. Foram feitas entrevistas com 11 membros da 23ª gestão, referente ao segundo semestre do ano de 2012, onde buscou-se analisar a satisfação ou descontentamento com as práticas atualmente adotadas. Considera-se que, apesar de “tímidas”, as técnicas de comunicação interna aplicadas na Acesso cumprem o seu papel enquanto ferramentas propulsoras da motivação e da produtividade de seus funcionários.

Palavras-chave: comunicação interna, Acesso, empresa júnior, empresa senior, motivação, produtividade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	08
2. OS ELEMENTOS GERAIS ATRIBUIDOS À COMUNICAÇÃO.....	12
2.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS DESDOBRAMENTOS.....	13
2.2 A APLICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	16
2.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	19
2.4 A UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS.....	29
3. AS FACES DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS SENIORES.....	33
3.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA DA PROGRESSO E DA FIAT.....	34
3.2 BARREIRAS PARA A EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO.....	39
4. A COMUNICAÇÃO NA ACESSO: ANÁLISE DE CASO.....	43
4.1 A HISTÓRIA DA ACESSO.....	44
4.2 A PERCEPÇÃO DOS MEMBROS DA ACESSO.....	45
4.3 APÊNDICES.....	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
6. REFERÊNCIAS.....	78

1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna consiste nas interações, processos de troca e relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. A busca da valorização deste tipo de comunicação deve ser entendida como estratégia básica pelos empresários que desejam a efetividade de sua organização. É por meio dela que uma empresa canaliza informação e constroi conhecimento.

Este tipo de comunicação funciona como base de sustentação para a comunicação externa. Para a motivação, e conseqüente maior produtividade, os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões da empresa em que trabalham, pois é desta maneira que sentem-se como parte fundamental da mesma. Os empregados são parceiros e quanto mais bem informados, mais envolvidos estarão com a sua missão e seu negócio. A comunicação amplia a visão do funcionário, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas, sendo necessário que encontrem no processo de comunicação, as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento.

Partindo da hipótese de que uma comunicação interna eficiente é o cartão de visitas para uma empresa, o presente trabalho tem por objetivo analisar se as práticas internas de comunicação são eficientes – ou não – na Acesso Comunicação Jr., empresa junior da Faculdade de Comunicação da UFJF, especializada em assessoria e consultoria prática. Para tal, estabeleceram-se os seguintes objetivos: conceituar comunicação interna, assim como todos os seus aspectos; analisar a visão e a concepção de autores especializados no tema sobre as ferramentas de comunicação interna mais usadas em empresas consolidadas e investigar as práticas de comunicação usadas na Acesso, relacionando-as com os pensamentos indicados pelos autores através de análise crítica e

comparativa.

O tema foi escolhido porque trabalhei durante um ano na Acesso, como primeiro como consultora e depois como diretora do departamento de Recursos Humanos. Por mais que o departamento aplicasse pesquisas de satisfação com a empresa, sempre tive a curiosidade de saber quão eficientes eram as técnicas de comunicação interna na opinião dos membros. Por isso, achei conveniente desenvolver a pesquisa, de caráter prospectivo, depois de ter saído da empresa, para que os membros respondessem com imparcialidade à entrevista de uma pesquisadora, e não de uma colega de trabalho. Não objetivo mudar a realidade da empresa com a minha pesquisa, mas de certa forma contribuir para que os membros repensem algumas práticas. Aprimorando a comunicação interna - quem sabe através deste trabalho - é um primeiro degrau para melhorar a produtividade e fazer, como consequência da motivação, com que os projetos sejam de maior qualidade. Pensando mais a frente, contribuir, no âmbito da pesquisa, para que a Acesso receba a certificação ISO 9000 de Qualidade¹.

Empresas juniores têm técnicas limitadas de comunicação interna, aquém do que é exigido no mercado de empresas seniores. Os funcionários de uma empresa júnior não são graduados, e por isso não possuem experiência concreta sobre como aplicar essas ferramentas na empresa. Tendo em vista a experiência limitada destes membros no mercado, pretendo analisar se essas práticas aplicadas são efetivas entre seus colaboradores e se surtem algum efeito de motivação entre os mesmos.

Para embasar este trabalho, a pesquisa foi baseada no pensamento de Nascimento (2011), que afirma que “o ponto é compreender como a comunicação interna se constitui e coloca os sentidos em circulação a partir dos discursos que difunde. Neste processo, busca-se observar como ela é percebida e compartilhada pelos

1 Grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão.

funcionários, pois, estes são propagadores e construtores de significados para a organização”. Weiber (2008) também ressalta um pensamento de grande valia para esta pesquisa:

Por meio da comunicação, as pessoas trocam e compartilham informações umas com as outras. Também é por meio da comunicação que as pessoas influenciam os outros e são por eles influenciados em atitudes, comportamentos e entendimentos. Desse modo, a comunicação bem aplicada é essencial para o sucesso gerencial das organizações. (WEIBER, 2008, p.33)

Para realizar esta abordagem, no primeiro capítulo executa-se uma análise da comunicação interna nas empresas, como costumam ser aplicadas e em quais canais, e como são incorporadas ao advento das mídias sociais nas organizações. No segundo capítulo analisa-se a comunicação interna em duas empresas de grande visibilidade no mercado – a Fiat e a Viação Progresso –, segundo a pesquisa de duas autoras distintas. O objetivo foi avaliar e entender se as ferramentas da Acesso estão longe ou próximas das aplicadas nessas empresas. No mesmo capítulo, foi feito um estudo sobre as barreiras de comunicação mais comuns e o que se pode fazer para contorná-las, a fim de que não prejudique a efetividade do trabalho dos colaboradores. Por fim, o terceiro capítulo aborda a análise de caso da pesquisa, de acordo com a percepção dos membros da Acesso a respeito da comunicação.

Mediante este cenário, foi proposta a realização deste trabalho através de uma análise de caso, analisando através de entrevistas entre os membros da atual 23ª gestão, a efetividade e opinião acerca das práticas de comunicação interna aplicadas na empresa. A pesquisa caracterizou-se como multirreferencial, uma vez que se utilizou de múltiplos procedimentos ou mais de uma abordagem metodológica.

Segundo Goldenberg (1999), a combinação de metodologias diversas no estudo do mesmo fenômeno tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo. Neste sentido, foi realizada

inicialmente uma pesquisa bibliográfica, sendo a coleta deste material - através de algumas obras de referência – algo essencial para o aprofundamento dos conceitos sobre o objeto de estudo. Em seguida, a pesquisa foi alicerçada por meio de entrevistas semi-estruturadas. O propósito desta abordagem metodológica é recolher respostas a partir da experiência subjetiva das fontes, permitindo verificar diferentes maneiras de descrever os fenômenos.

2. OS ELEMENTOS GERAIS ATRIBUÍDOS À COMUNICAÇÃO

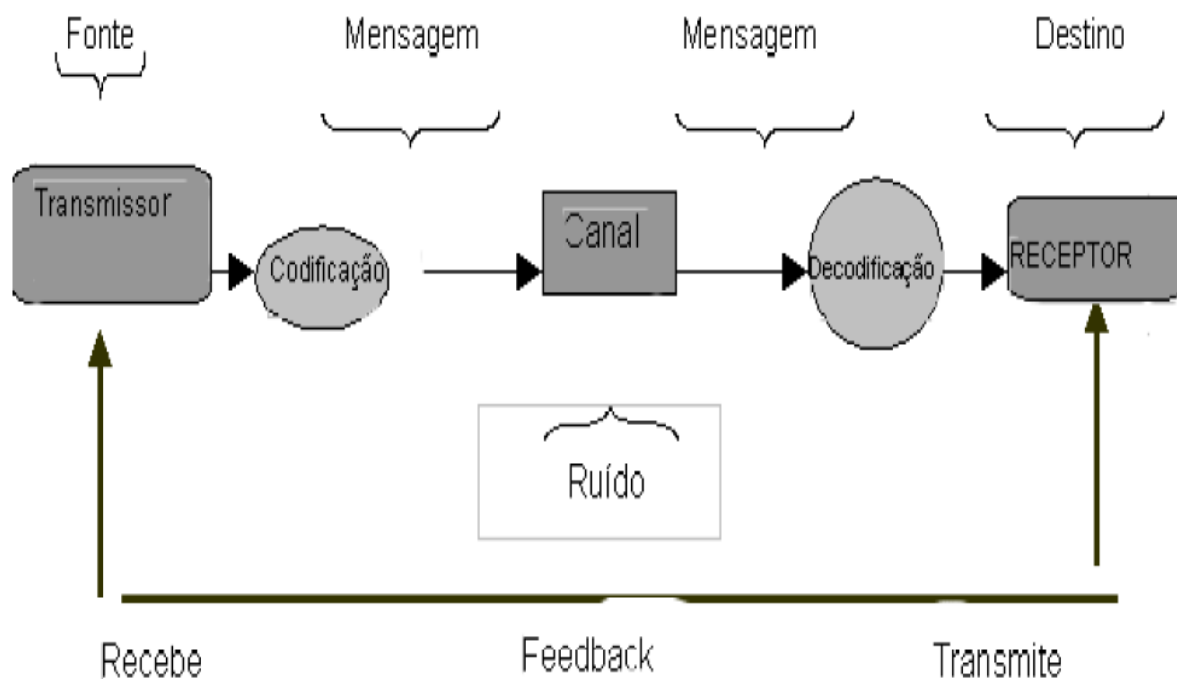
O presente estudo mostrará como funciona a comunicação interna dentro de uma organização. Segundo Silva (2004), os elementos básicos que compõem um sistema de comunicação são: transmissor, mensagem, canal, decodificação, receptor e ruído.

O transmissor ou fonte da mensagem inicia o processo transmitindo uma informação a alguém. A mensagem é o resultado do processo de codificação, ou seja, é o conteúdo que será levado do transmissor ao seu receptor. O canal é o instrumento de transmissão, geralmente inseparável da mensagem. É o meio pelo qual a comunicação se realiza e deve ser apropriado à mensagem. No processo de recepção da mensagem, tem-se o que chamamos de decodificação, processo por meio do qual o receptor a interpreta e a traduz em informações acessíveis a ele. O receptor, do qual estamos falando, é a pessoa a quem a mensagem é dirigida. Se ela não chega ao receptor, ela não cumpriu o seu papel. Em alguns casos, pode acontecer da mensagem chegar a ele mas não ser compreendida pelo mesmo. A isso dá-se o nome de ruído. O ruído é qualquer fator que interrompe ou interfere na comunicação, e pode ser interno (quando o receptor não prestou atenção à comunicação) ou externo (a mensagem foi distorcida por outros sons presentes no ambiente).

A comunicação interpessoal desempenha quatro funções básicas: Informação, que visa estabelecer base para a tomada de decisões e para a execução de ordens e instruções; Motivação - objetiva influenciar e obter cooperação e comprometimento para com os objetivos e metas; Emoção – serve para que as pessoas expressem sentimentos e emoções; Controle – cuja finalidade é implementar normas, estabelecer autoridade e responsabilidade. (SILVA, 2004, p. 35)

Também há outro componente do processo comunicacional: o *feedback*. Ele

traduz-se por informações que as pessoas obtêm acerca de suas atitudes, comportamento e desempenho, norteadoras sobre como impactaram os demais colaboradores e a empresa como um todo. O *feedback* é capaz de ajudar a melhorar atitudes e comportamento. Ele também acentua a eficácia do processo e pode ser compreendido como a comunicação do transmissor. É o processo invertido da mesma, no qual o receptor transforma-se em transmissor. O *feedback* é o meio mais rápido e realizável de tornar eficaz a comunicação, e de fazer com que o receptor perceba se o transmissor entendeu – ou não – a mensagem, como demonstra o quadro abaixo:



Quadro 1 – O processo da comunicação e seus elementos

Fonte: Reinaldo A. Silva (2004, p. 36)

2.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS DESDOBRAMENTOS

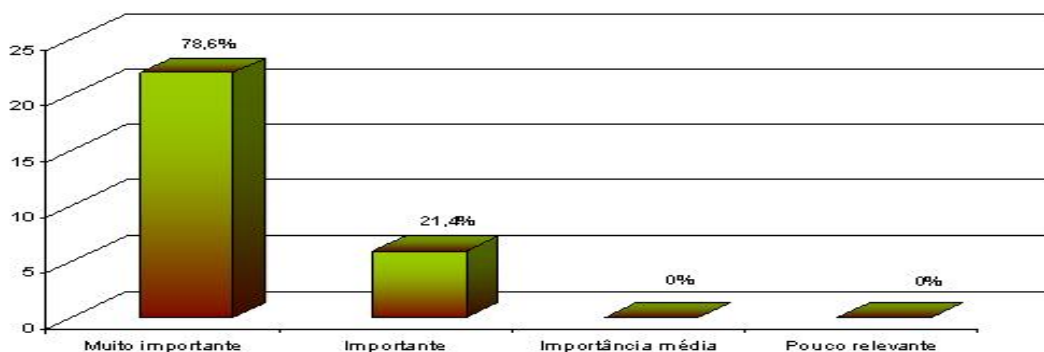
A comunicação interna é entendida como um processo multifocal capaz de articular informações, relacionamentos e interações, sendo trabalhada a partir da

noção da realidade e do conhecimento que o indivíduo possui da vida cotidiana e do real em que se insere.

É, também, uma maneira de demonstrar a importância que os colaboradores têm em determinada organização, e assim fazer com que sintam-se valorizados e “vistam a camisa” da empresa. Esta ferramenta é apontada por especialistas da administração moderna como um dos principais diferenciais competitivos que transforma os colaboradores e funcionários da empresa nos principais criadores da imagem institucional de uma organização saudável e bem-sucedida.

Uma pesquisa realizada no ano de 2011 pela Interface Comunicação Empresarial, empresa especializada no segmento da comunicação interna, junto a 56 organizações de pequeno, médio e grande porte (sendo a maioria com sede ou operações em Minas Gerais), aponta a importância da presença da comunicação interna nas empresas.

Importância da comunicação empresarial para a empresa



Quadro 2 – Gráfico sobre a importância da comunicação interna

Fonte: Pesquisa realizada pela empresa Interface Comunicação Empresarial (2011)

Para Oliveira e Paula (2003), os processos de comunicação na organização devem ser entendidos como atos de interação, sendo planejados ou espontâneos, que se estabelecem por meio de fluxos informacionais e relacionais.

Comunicar já é por si um processo de organização, que implica escolher repertório, conhecimento, vocabulário e objetivo. O discurso (a mensagem) é organizado conforme necessidade (contexto) e esta organização discursiva pode ser espontânea ou calculada. (OLIVEIRA E PAULA, 2003, p. 21).

Existem diversas formas de se colocar em prática a comunicação interna nas organizações. No entanto, é necessário – antes de tudo – traçar um plano de comunicação estratégico. Visando um maior engajamento e motivação dos funcionários para a consolidação dos objetivos e metas da organização, e através de um programa de comunicação interna bem elaborado e efetivo, o colaborador passa a se tornar um aliado da empresa, defendendo a sua política e os seus interesses comerciais.

As relações interpessoais são a alma da empresa e devem ser levadas em consideração quando ela já está em busca da qualidade e da competitividade. Já está provado pelos mais diversos estudos empíricos de conceituados psicólogos e pedagogos que o modo como as pessoas aprendem, cooperam, inovam e progridem depende basicamente de seus relacionamentos, sejam pessoais ou profissionais. (MATOS, 2004, p.124)

Realizar um bom plano implica em trabalhar com a verdade e com a transparência de todas as ações, onde os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação coerente.

A comunicação interna deve “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas

estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”. (TORQUATO, 2002, p. 54-55).

Para alcançar estes objetivos é necessário, segundo o autor, que haja a integração de fatores emotivos e racionais. Kunsch (1997) afirma que a comunicação interna deve ser pensada estrategicamente, devendo viabilizar a interação efetiva entre a organização e seus funcionários. Ela deve ser constantemente pensada, organizada e não ocorrer apenas de forma casuística na vida da organização. Para Kunsch (1997, p.128), “a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”. Neste sentido, a cidadania se baseia na participação, nas reivindicações, na utilização do espaço comum e nas ações - individuais ou coletivas - para fazer valer os direitos dos funcionários nas organizações.

2.2 A APLICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

O ponto mais importante da comunicação é a adequação da linguagem ao nível dos colaboradores, junto à possibilidade de participação dos mesmos nas ferramentas propostas. Convém alertar que a estratégia de comunicação interna não necessariamente deve estar alinhada com a estratégia de comunicação externa. São informações diferentes para públicos com outros interesses em pontos completamente peculiares. Portanto, copiar ferramentas de comunicação padrão tende a não funcionar. O importante é adequá-las à realidade da organização em questão.

De acordo com Nassar (2002), o primeiro passo para a implantação da técnica na empresa é o comprometimento, ou seja, é fazer uma análise de qual o grau de comprometimento da alta direção da empresa com relação à comunicação interna. Se não houver o entendimento do papel que o ato de comunicar tem hoje no mundo e nas

empresas, não consegue-se dar o primeiro passo. Posteriormente, investe-se na formação, isto é, tornar as pessoas capazes de entender do que o processo se trata e quais são os seus objetivos. Em seguida, refletir sobre a concorrência. Isto pode ser feito por meio de *benchmarks*² sobre como outras empresas fazem uso do papel da comunicação. Chega-se então, à fase da competição. Se a alta direção entender que a comunicação é uma vantagem competitiva, inicia-se, então, o processo de mudança. Isso é fundamental, uma vez que hoje não se faz qualquer processo de mudança em uma organização se não houver o comprometimento dos empregados. Após isso, a preocupação gira em torno das ferramentas. O comunicador responsável pela implementação da comunicação interna tem de se cercar de profissionais habilitados. Além disso, mostrar que ela é construída tanto de ferramentas mentais, como técnicas de persuasão, psicológicas, motivacionais e materiais, quanto de ferramentas como assessoria de imprensa, relações públicas e *marketing* direto.

A tarefa principal de um gestor nos dias de hoje, é tornar a comunicação um processo acessível para o seu público. Afinal, é importante lembrar dos públicos que se relacionam com a empresa – os *stakeholders*³ – e perceber que dificilmente algum deles vai falar diretamente com um diretor, pois a ligação passará, primeiramente, pela telefonista da organização. Estamos em um ambiente em que a responsabilidade da comunicação é de todas as pessoas. Para isso, todos os colaboradores devem estar cientes de tudo o que se passa no interior da empresa, desde o chão de fábrica até os mais altos cargos da organização.

A autonomia dos trabalhadores no processo produtivo compreende não apenas um conhecimento das tarefas de diversos postos de trabalho, o

2 Processo positivo e proativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

3 Partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas por uma empresa.

trabalhador polivalente, mas também, e sobretudo, um conhecimento geral e amplo dos processos produtivos e uma motivação tenaz para efetuar tarefas de forma crescentemente aperfeiçoada, com conhecimento e informação do que está se passando no ambiente de trabalho. (PASSOS, 1999, p.65)

Segundo Nassar (2002), deve-se colocar em questão o universo multidisciplinar. A comunicação é um processo estruturado, que tem de ser pensado, qualificado e bem feito, além de ser um universo profissional no qual todos membros de uma empresa - e não somente os profissionais da área - estão envolvidos. A partir daí, o autor coloca a necessidade da pesquisa. Isso implica em conhecer melhor o público interno, pois há uma diversidade grande de pessoas dentro de uma só organização. Para criar um bom modelo de comunicação é preciso saber quais são essas diversidades: comportamental, de gênero, étnica, etária ou educacional. Posteriormente, Nassar (2002) chama atenção para a etapa seguinte: o erro. É comum que empresas caiam no erro de padronizar mensagens para públicos não-padronizados. Dificilmente vai existir uma comunicação definida em manual. Por isso, é essencial pesquisar e analisar os resultados, caso a caso. Em seguida entram em vigor as mídias. Nem todos os trabalhadores de uma dada organização têm conhecimento sobre computador e *internet*. Por isso, as mídias usadas como canais de comunicação interna devem ser bem ecléticas, desde os jornais, revistas e murais até a *Intranet*⁴ e outras ferramentas mais elaboradas.

Dando sequência à análise do raciocínio, o autor fala da parte estratégica da implantação das ferramentas. Ele enfatiza que a maior estratégia não consiste nos veículos ou canais de disseminação da comunicação, mas sim nas ideias que se têm em relação à comunicação empresarial para se atingir o resultado desejado. Em seguida, vem o *budget*⁵. É importante entender que não se faz comunicação sem orçamento, ou

4 Rede de computadores de uma empresa, que só pode ser acessada por seus usuários internos.

5 Remuneração; orçamento.

seja, estes investimentos têm de estar previstos na empresa. Para se chegar a um orçamento, é preciso saber o que a organização precisará para implementar todas as etapas, como pesquisa, profissionais capacitados para executar o plano de ação da comunicação interna e as mídias necessárias para levar essas mensagens ao público de interesse. Posteriormente, deve-se pensar na qualidade total. Algumas empresas têm estrutura de comunicação extremamente enxuta. O mais importante é verificar se com a estrutura que possui, a empresa tem qualidade total na comunicação. Ter qualidade significa ter conhecimento dos públicos para os quais a mesma direciona o objeto e fazer uma estruturação correta, adequada e moderna das mensagens para estes públicos.

Dependendo das mídias, isso significa ritmo, agregação de imagens, sons, criação de produtos interessantes e inteligentes para quem vai ler, ver e ouvir a mensagem. A qualidade total pressupõe que o comunicador esteja utilizando-se de pessoas qualificadas para fazer a produção desses processos. A partir da avaliação da qualidade, faz-se o ajuste necessário, como terceirizar, contratar ou demitir. Por fim, pensa-se no tempo. Se a comunicação interna não é bem feita, não tem qualidade total, comete erros de português ou não tem atrativos modernos, vai se transformar em perda de tempo e de dinheiro. E mais: perda de vantagem competitiva.

Segundo o estudo de Nassar (2002), por todos os pontos levantados pode-se perceber que implementar planos de ação de comunicação interna em uma organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, exige minuciosos estudos e análise de etapas. O comunicador deve estar ciente de que uma comunicação mal aplicada pode gerar danos a uma organização. O mercado comunicacional é um ciclo que vive se renovando. Se as técnicas aplicadas não forem efetivas, o comunicador pode experimentar novas práticas até que o modelo das ferramentas seja compatível com o da organização e do público para o qual é direcionado.

2.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Independente do porte ou segmento de atuação, toda empresa que pretende se posicionar no mercado globalizado deverá ter estratégias de ação voltadas para a aquisição de vantagens competitivas. Seja no sentido de promover a coesão interna em torno da qualidade do produto, dos valores e da missão da empresa, ou no trabalho de aumentar a visibilidade pública da organização, a informação – e as formas de se comunicar produtivamente - revela-se arma poderosa de gestão empresarial. No entanto, os canais e as ferramentas devem ser implantados de acordo com o perfil do público alvo da empresa: os funcionários.

Um bom clima organizacional é construído, acima de tudo, com a facilitação de acesso dos funcionários às informações da empresa, dentro de um ambiente de abertura para o diálogo. (MATOS, 2004, p.131)

A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto a seus públicos internos. Ela gera resultados aos negócios e integra os funcionários aos objetivos da empresa. A integração do público interno através de canais de comunicação interna eficientes é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e sentem que são parte integrante da vida organizacional, ou até mesmo quando sentem que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. Desta forma, todos se sentem parte do empreendimento dedicando-se mais e contribuindo para o crescimento da

empresa.

A comunicação é fator de motivação dos colaboradores. Uma pesquisa realizada por Wildner (2010) demonstra que políticas de recursos humanos eficientes, estímulo à participação, clareza de objetivos e comunicação interna ao lado de boas condições de trabalho, segurança, justiça de tratamento e estilo de supervisão determinam o grau de satisfação dos empregados. Apesar do atual reconhecimento dos próprios ocupantes dos cargos executivos em relação à importância da aplicação da comunicação, muitos ainda apresentam falhas e não conseguem que as informações circulem como os funcionários gostariam. Para Matos (2004, p.136), “o ambiente organizacional favorável à gestão participativa facilita a troca de ideias e o surgimento de soluções inovadoras”.

Além da comunicação interna, são considerados fatores de qualidade no ambiente de trabalho: salário, benefícios, oportunidades de carreira, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, “camaradagem” no ambiente, treinamento, desenvolvimento e inovação. A comunicação excelente e efetiva:

- é transparente;
- é uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima, como de cima para baixo;
- possui mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna;
- preocupa-se em informar o empregado sobre tudo que pode afetar sua vida;
- informa os empregados sobre fatos que podem mudar a empresa antes que os jornais o façam.

É importante frisar que o papel da comunicação empresarial não se restringe a montar uma imagem institucional para fora dos muros da empresa. É de suma

importância que a boa imagem institucional seja vivenciada internamente, pois os bons resultados e o desempenho da organização dependem do grau de satisfação de seu público interno. Para maior efetividade dos canais e das práticas de comunicação interna, os seguintes produtos devem ser trabalhados:

- Manuais, cartilhas, folhetos e cartazes: elaboração de documentos e publicação de circulação interna;
- *House organs* ou jornal da empresa: não basta ter um jornal, é preciso que ele seja formativo, contendo imagens bem estruturadas e informativo com notícias relevantes. Tudo isso em formato atraente e interativo.
- Campanhas motivacionais: é vital despertar o entusiasmo em pertencer à empresa, através de eventos especiais como concursos, pesquisas de opinião, clima social e organizacional, sugestões, clubes de cidadania e ciclo de felicidade no trabalho.
- *Workshops*, seminários, palestras e convenções: organização de eventos culturais e técnicos que reforçam a integração das equipes.

Para Matos (2004, p.139), “a empresa que incentiva a manifestação de ideias e o franco diálogo entre os seus funcionários tem grande potencial para superar crises e ser bem-sucedida em seu segmento de atuação”. Os canais de comunicação consistem no meio pelo qual se pode transmitir qualquer tipo de informação. No caso da comunicação interna, eles vão informar aos seus colaboradores os procedimentos e novidades da empresa. Os mais usados são:

- Reuniões: sejam individuais ou em grupos de trabalho, com ou sem os seus superiores, são eficazes para solucionar problemas e conflitos internos e para trocas de informações e sugestões. É uma forma de inovação entre as organizações. Através das reuniões, os funcionários possuem a oportunidade de expor suas ideias e assim acirrar o espírito de colaboração e envolvimento com a organização. Além disso, sentem-se motivados por

ter alguém para ouvi-los. As reuniões podem ser feitas em qualquer intervalo de tempo – por semana ou mensal -, ficando a critério e a consenso dos administradores e dos seus colaboradores.

As reuniões preenchem uma profunda necessidade humana. O homem é um ser social. Se não houver reuniões no ambiente em que trabalham, a ligação das pessoas com as empresas será menor, e elas reunir-se-ão formal ou informalmente em associações, sociedades, times, clubes ou bares no final do expediente. Uma reunião ainda desempenha funções que nunca serão assumidas por telefones, teleimpressoras, copiadoras, fitas gravadas ou quaisquer outros instrumentos tecnológicos da revolução da informação. (JAY, 2001, p.9)

• **Jornal Mural:** constitui uma das formas mais rápidas e eficientes de comunicação com os funcionários. Instrumento dinâmico, abre espaço para informações jamais focalizadas por outros veículos empresariais, caracterizando-se principalmente por ser um veículo diário, de baixo custo e imediato da comunicação da empresa com seus funcionários. O mural não pode ser peça isolada, mas parte do planejamento global da comunicação da empresa e organizado de forma a atender suas necessidades diárias de informação.

Algumas de suas finalidades:

- É um instrumento de comunicação rápida e imediata;
- As informações podem ser veiculadas diariamente por ele, merecendo o interesse e a curiosidade geral, e tornando-o procurado por ser sempre fonte de novidades;
- Mantém a comunicação programada da empresa, completando as mensagens de outros veículos, fixando-as de formas mais variadas e simplistas;
- Transmite as notícias quando acontecem, de imediato, possibilitando aos colaboradores o acompanhamento do que se passa na empresa no momento;
- É ideal para a divulgação do noticiário social como promoções, casamentos,

nascimentos e aniversários;

→ Contribui para melhorar a integração social dos empregados;

→ Oferece à empresa uma cobertura muito mais ampla, pela apresentação de noticiário mais frequente sobre suas atividades, produtos, serviços e aplicações;

→ Serve como apoio às campanhas internas que solicitam a participação dos empregados, através do acompanhamento que podem dar a elas enquanto acontecem.

• *Intranet*:⁶ é um tipo de rede baseada nos mesmos protocolos, equipamentos e serviços que a *Internet*, mas os utiliza para incrementar a comunicação e a produtividade privada dentro de uma empresa. Assim como a *Internet* revolucionou a forma das pessoas se comunicarem globalmente, a *Intranet* revoluciona a comunicação interna de uma empresa. Abaixo alguns de seus objetivos:

→ Automatizar rotinas de negócios;

→ Disponibilizar a informação quando ela é necessária;

→ Aumentar a produtividade;

→ Facilitar a comunicação;

→ Estimular a auto-ajuda;

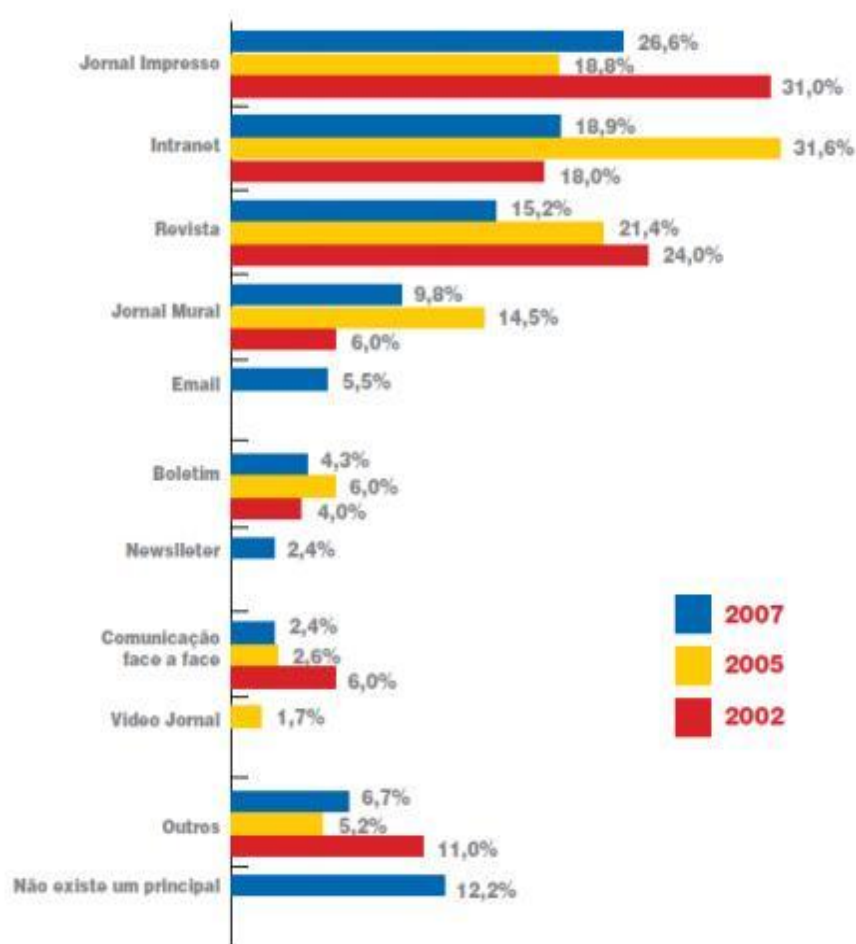
→ Diminuir os custos de negociação interna e externa;

→ Divulgar informações internas.

• *Newsletter*: a tradução literal da palavra é “boletim de novidades”. É uma ferramenta capaz de possibilitar um canal direto de comunicação com o colaborador. Quando bem utilizada, é uma das práticas mais úteis para reunir informações gerais sobre a empresa, além de ser um meio dinâmico, barato, ágil e eficaz, e geralmente enviada aos

⁶ Plataforma *online* utilizada somente pelos funcionários da organização para repasse de informações.

colaboradores por *e-mail*. Essa comunicação com o funcionário deve ser regular e periódica, para que assim ganhe a confiança do colaborador, crie um vínculo com ele e seja um meio em que os leitores possam se manter atualizados sobre acontecimentos que a organização está envolvida. O que faz desta ferramenta um grande sucesso da comunicação interna, é que além de permitir a colaboração com sugestões dos funcionários, ela também permite integrar as opiniões da administração da empresa com as dos colaboradores.



Quadro 3 – Principais veículos utilizados na comunicação interna

Fonte: Pesquisa Aberje (2007)

De acordo com os estudos de Weiber (2008), muitas empresas fazem-se

valer de canais de comunicação formais, que se dividem em comunicação para cima, comunicação para baixo, comunicação lateral e comunicação implícita. A comunicação para cima ou ascendente é importante para se saber qual está sendo o reflexo das diretrizes que o corpo diretivo está emitindo para a sua base. Para Rego (1986, p.54), “os problemas mais comuns encontrados nesse fluxo, dizem respeito a falhas na retroinformação do topo para as bases sobre o desempenho das pessoas”. As comunicações ascendentes servem para o controle das execuções, para o recolhimento de dados necessários à decisão, sugestões, queixas, consultas, reuniões, recolhimento de dados contábeis e informes. Sem um eficiente fluxo de informações ascendentes, a alta direção da empresa fica sem ter notícias, como por exemplo, sobre o andamento da produção. Não sabe como estão se comportando as vendas no mercado, se os cronogramas de lançamento de novos produtos estão sendo cumpridos, se os colaboradores estão motivados e impregnados com a cultura organizacional e se conhecem claramente, por fim, as metas da empresa.

Torquato (1991, p.44) afirma que “muitos dirigentes temem em abrir os canais de comunicação com os empregados por acharem que a medida viria, de alguma forma, fragmentar o espírito de hierarquia”. O autor, portanto, considera que essa visão está ultrapassada. As gestões modernas, nos Estados Unidos e na Europa, sem falar no modelo participativo japonês, estão aí para comprovar a eficácia dos processos que levam em conta a efetiva participação da comunidade nos sistemas normativos de decisão. É importante ressaltar, que, segundo Weiber (2008), muitas empresas conseguem dar verdadeiros saltos de qualidade, produtividade e economia, simplesmente dando liberdade para que seus colaboradores sugiram melhorias em seus processos produtivos e de atendimento. Para tanto, é necessário que a estrutura interna de comunicação tenha flexibilidade, fluidez e um nível mínimo de ruídos e barreiras.

O estrangulamento da comunicação ascendente tira o oxigênio da empresa, e uma vez que quebra o fluxo ideal de comunicação, torna-se um processo unilateral. Quando ocorre dessa forma, a alta administração passa a ter uma visão distorcida da organização, pois se baseia somente no seu próprio ponto de vista, sem levar em consideração a opinião de quem está na ponta do processo. Esse tipo de problema influi negativamente na definição das estratégias empresariais, porque sem informação da base, os dirigentes não conhecem a verdadeira realidade da organização. Podem então, estar definindo estratégias inatingíveis ou aquém da capacidade real de sua equipe. Também afeta a possibilidade de *feedback*⁷ a respeito dos planos já traçados e em execução. Dessa forma, não se sabe ao certo se os resultados obtidos foram os esperados, acima ou abaixo do projetado.

A comunicação para baixo ou descendente, na opinião de Weiber (2008), caracteriza-se basicamente pela relação da alta diretoria com os seus subordinados. Se este processo não ocorre, a empresa simplesmente não funciona. Isso porque os trabalhadores não saberão o quê, como, quando, onde e por quê executar suas tarefas. A comunicação descendente faz a empresa funcionar dentro de suas funções vitais e básicas. Através dela, os níveis hierárquicos inferiores recebem orientações de ação e as diretrizes técnicas, normativas, morais, éticas e de valores. Rego (1986, p.59) afirma que “devemos ressaltar a importância desse tipo de fluxo para a formação conceitual do trabalho em equipe, além de lembrar que a comunicação organizacional interna também influencia nas atitudes dos colaboradores”. O autor vai mais adiante, afirmando que o processo de comunicação descendente deve ser utilizado não somente como instrumento de transmissão de ordens operacionais, mas como ferramenta de doutrinação dos colaboradores.

7

Retorno, opinião acerca de um trabalho ou atividade desenvolvida.

A comunicação empresarial é semelhante a todo processo de doutrinação, de educação e até de propaganda, assumindo características essencialmente persuasórias. Este objetivo de produzir atitudes e comportamentos nas relações interpessoais e estruturais da empresa, nos parecem ser instrumental. Portanto, a comunicação empresarial atua como instrumento de persuasão” (REGO, 1986, p. 61)

Weiber (2008) afirma que a comunicação lateral é o fluxo de informações entre colegas e pares. É necessária para coordenar os diferentes departamentos, já que a maioria dos empregados gasta mais tempo comunicando-se com os colegas do que com seus chefes. Para a comunicação ser mais eficaz, muitas empresas adotam sistemas que tornam as novidades disponíveis e registradas para todas as áreas, facilitando o repasse de informações.

A questão do aperfeiçoamento das comunicações laterais, pode ser expandida para as relações dos membros de uma organização e seus clientes ou outros importantes grupos envolvidos do ambiente externo. Os bons gerentes ficam curiosos sobre o que as pessoas de fora estão pensando, reconhecem a necessidade de recolher boas informações dos fornecedores e clientes em particular, e estão querendo ouvir o que as pessoas têm para dizer. (SCHERMERHORN, 1996).

No que diz respeito à comunicação implícita, McCASKEY relata que as informações não são transmitidas apenas através de palavras.

Nosso corpo também fala intensamente, e na maioria das vezes, sem que queiramos nem percebamos. A linguagem corporal é tão importante quanto a verbal, porém muitas vezes desprezadas pelas pessoas. E, se por um lado, quem comunica não se dá conta de sua força, por outro lado, quem recebe a mensagem a lê perfeitamente, embora de forma instintiva e não racional. (McCASKEY, 2001, p. 127)

De acordo com o estudo de Weiber (2008), a força da comunicação não

verbal é muito mais forte do que se possa imaginar, chegando a causar ruídos na comunicação quando os gestos ou a postura não combinam com as palavras que estão sendo articuladas. Segundo a pesquisa da autora, indica-se que a expressão facial, juntamente com o tom de voz, é responsável por mais de 90% da comunicação entre duas pessoas. O significado que as palavras mostram no dicionário, portanto, responde apenas por cerca de 10% da comunicação.

POSTURAS CORPORAIS POSITIVAS:	POSIÇÃO DO CORPO	SIGNIFICADO
Olhar nos olhos; sorriso aberto e amistoso	Tronco virado para frente com postura aberta, (braços e ombros abertos), mãos nos quadris.	Confiança Aceitação Adoção de idéias
NEGATIVA: Olhar direto, boca fechada.	Tronco virado de lado.	Não aceitação; Rejeição; Reprovação
NEUTRA: Olhar indireto e evasivo.	Braços relaxados ao longo do corpo, Não há tensão nas pernas.	Busca do entendimento da mensagem; Aceitação sem adesão; Não aprovação e nem reprovação.

Quadro 4 - Posturas corporais e seus significados

Fonte: Robert Heller (2001, p. 10)

2.4 A UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS

A questão que envolve os aspectos da comunicação de uma empresa é: como uma organização pode tirar proveito das mídias sociais, comunicar-se com seus públicos interno e externo e construir sua marca na *web*⁸? Para Bueno (2003, p.52), “as organizações modernas já perceberam que relacionamento é a palavra-chave”. Segundo o autor, a comunicação *online* instaurou uma nova ordem, que altera o ritmo dos relacionamentos, cria novos espaços de convivência, redimensiona hábitos de consumo

e o modo como as informações circulam, o que potencializa novas oportunidades de negócios para as empresas. O mundo virtual tem um peso extremamente significativo hoje, podendo influenciar e até mesmo moldar o mundo real. E isso, obviamente, é refletido no dia a dia das empresas, que precisam se ajustar ao mundo virtual e monitorá-lo.

Hoje, ficar fora dessa realidade não é mais uma opção. Trata-se dos consumidores falando para e com o mercado, seja positiva ou negativamente, e isso tem uma força inexorável que pode se reverter em grandes conquistas ou acabar de vez com nossos ativos mais valiosos: nossa marca; nossa imagem; nossa reputação. E reconstruí-los pode ser um caminho muito longo, se não for inviável. (HUNT, 2010, p.15)

E não adianta pensar que esse tipo de ação por parte dos consumidores não tem poder algum. Hoje os números mostram como é alta a audiência e a popularidade de redes sociais como *Twitter* e no *Facebook*⁹.

O Twitter não tencionava criar um efeito —megafonel para seus membros. Na verdade, o Twitter não tencionava coisa alguma senão ser realmente um peso pena, um indicador de status (como aqueles que as pessoas já estavam usando em comunidades como o LiveJournal, um blog), mas ele se tornou uma das redes sociais centrais da Web 2.0. (...) o que é importante sobre o Twitter é que ele é um grande exemplo de uma comunidade on-line simples, porém poderosa, na qual milhares de decisões de compra são tomadas todos os dias. O ponto é que mensagens de texto com 140 caracteres podem ser mais poderosas do que anúncios milionários. (HUNT, 2010, p.33)

Para citar um exemplo prático, em abril de 2011, a marca de bolsas e calçados *Arezzo* publicou em seu site a nova coleção intitulada “Pelemania”, que enfureceu ambientalistas e protetores de animais, pois muitas peças eram de peles de raposa, coelho e outros animais. O assunto foi debatido via *Facebook* e *Twitter*, onde

9 Redes sociais.

rapidamente atingiu os *trending topics*¹⁰. A pressão foi tanta que a marca cancelou a campanha e também retirou as peças das lojas.

As empresas modernas optam exatamente por uma estratégia inteligente que pressupõe a interação saudável com os seus públicos de interesse, privilegiando a transparência em detrimento da sonegação das informações porque, agora, a mentira viu encurtadas as suas pernas e não vai muito longe sem ser imediatamente desmascarada. (BUENO, 2003)

Igualmente interessante para se construir uma boa imagem perante o público externo, a *internet* por meio de suas diversas mídias sociais, pode se tornar um atrativo para o consumidor interno das empresas. Busca-se, hoje, o engajamento sustentável baseado na alta performance e no comprometimento de longo prazo. Para Stazauskas (2011, p.54), “para atingir esse engajamento, é necessário um suporte organizacional que crie um sentimento de vínculo à organização e também estabeleça um relacionamento ativo entre os funcionários”. Neste contexto, a tecnologia, atrelada às redes sociais corporativas, pode surgir como uma importante aliada, pois tem capacidade para dinamizar a troca de informações e aumentar a interação entre os gestores e direção.

Aspectos problemáticos podem ser trabalhados, apresentados e reforçados por meio das ferramentas disponíveis. A relação entre os funcionários também ganha novo fôlego, com o maior compartilhamento de informações e acompanhamento de ações comuns”. (STAZAUSKAS, 2011, p.123)

Em 2003, quando ainda nem havia *Facebook* e *Twitter*, Bueno já falava sobre essa nova realidade do mercado – e que hoje passa por um processo de constante de renovação – e como isso afeta drasticamente as empresas.

10 Assuntos mais comentados.

As [empresas] que desejarem se manter em funcionamento precisam ser rápidas na implantação de procedimentos, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse (BUENO, 2003, p.22-23).

Além disso, o autor afirma que no novo milênio as empresas envelhecem rápido e não há mais lugar no mercado para as que ficam presas a conceitos velhos e ultrapassados. Se antigamente já era necessário responder prontamente à imprensa, hoje esse tempo é ainda mais significativo. Com a *internet*, deixar uma resposta para o dia seguinte já significa demorar demais. Pessoas podem falar bem ou mal de uma empresa por horas a fio na *internet*. Logo, essas respostas precisam ser rápidas e há que se fazer um monitoramento sobre o que está sendo falado da empresa na rede. Claro que isso sempre aconteceu nas organizações, mas a *internet* faz com que os boatos, as fofocas e as informações negativas se alastrem com muito mais rapidez. Isso pode comprometer a reputação de pessoas e de empresas.

A Comunicação Empresarial vai ter que, necessariamente, conviver com esta realidade fluida, surpreendente e perigosa da internet; aos poucos precisará desenvolver metodologias que possibilitem monitorar as informações, atenuando os seus efeitos. Ao mesmo tempo, deve aproveitar as oportunidades que as novas mídias oferecem, criando ações e canais que potencializem os recursos da comunicação on-line. (BUENO, 2003, p.57)

O autor é ainda, mais incisivo quando diz que não há sobrevida para as organizações que ficarem fora do novo contexto. Há que se comprometer com o exercício da cidadania por completo, utilizando as novas tecnologias para trilhar esse caminho. Ou seja: relacionamento no âmbito do público interno ou externo não é apenas estratégia, é sobrevivência. A empresa Deloitte¹¹ realizou uma pesquisa entre fevereiro e março de 2010, intitulada “Mídias Sociais nas empresas”, para mensurar o grau de maturidade das organizações no Brasil em relação às mídias sociais. No total, 302

11 Empresa de auditoria e consultoria tributária.

empresas participaram da pesquisa. Segundo os dados obtidos, com essas novas ferramentas a reputação de uma empresa foge de seu controle, pois passa a ser definida pela ação das pessoas em blogs e sites como *Facebook* e *Twitter*. A pesquisa aponta que 70% das empresas brasileiras analisadas já participam dessa tendência e monitoram tudo o que é falado *online* sobre suas marcas. Isso demonstra certa maturidade do mercado brasileiro em relação ao conhecimento do que essas mídias podem proporcionar aos variados tipos de negócios existentes.

3. AS FACES DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS SENIORES

Hoje, as organizações já conseguem perceber que relacionamento e interação fazem parte dos processos de comunicação e precisam ser observados, analisados e trabalhados. Para Nascimento (2011, p. 14), esta é uma possibilidade de agregar ainda mais valor à comunicação interna e demonstrar o papel do funcionário na comunicação para a elaboração de sentidos, significados e percepções capazes de representar a organização.

Neste sentido, o presente capítulo analisa a comunicação interna em empresas seniores para detectarmos as diferenças existentes entre as práticas adotadas por estas e pelas empresas juniores. O processo é observado a partir da percepção de Nascimento (2011), diante de um projeto de pesquisa realizado com os funcionários da empresa Viação Progresso, de médio porte, em relação à comunicação interna e o modo como eles utilizam a mesma para elaboração de sentidos e significados que representem e identifiquem a organização. E também Amorim (2010), através do projeto de pesquisa realizado com os funcionários da empresa Fiat Automóveis, de grande porte, a respeito do sentimento de pertencimento promovido pela comunicação interna vigente na

organização.

Neste processo, atenta-se para a participação do funcionário na cultura organizacional. De acordo com Paulino (2001, p. 202), sem a primeira, não há possibilidade de relação ou interação, e a segunda fomenta os sentidos que são trabalhados, articulados e travados em comunicação. Nesta perspectiva, a cultura organizacional é entendida como resultado da interação social. Tem-se a ideia de que os processos discursivos são constitutivos das organizações e constroem o universo no qual a mesma se insere e se apresenta aos seus diversos públicos. Há a necessidade de alinhar discursos, pois estes trazem a noção de disputa de sentidos e, por isso, é apontada a necessidade de se observar o processo de produção e articulação dos mesmos, fazendo disso uma atividade recorrente nas organizações. Nesse caso, a mesma é trabalhada enquanto um composto de processos formais e informais capazes de construir e reconstruir sentidos e significados sobre a organização. É preciso observar que estes sentidos devem ser adequados às demandas da mesma. A comunicação organizacional oferece a possibilidade de trabalhar os vários públicos da organização, criar interações e valorizar o caráter humano e relacional dos processos organizacionais.

O sentido se completa no confronto da leitura com o próprio dia-a-dia da fábrica e, desse conjunto, ela apreende o significado que lhe diz respeito... É isto o que o trabalhador procura extrair dos veículos de comunicação. Encontrado e confirmado esse sentido, pode preocupar-se com outros significados (PAULINO, 2001, p. 285)

3.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA DA PROGRESSO E DA FIAT

Segundo a pesquisa de Nascimento, (2011. p.71), a Progresso tem como práticas de comunicação interna jornal, cartilhas, manuais, mural, *intranet*, reuniões e campanhas pontuais, além de um calendário anual de datas comemorativas. O objetivo

da comunicação interna na empresa é informar, envolver e motivar os funcionários.

Assim, a empresa dispõe do “Regulamento Interno”, um manual sobre as normas, procedimentos e deveres a serem cumpridos, destinado, em especial, aos funcionários recém admitidos. Além disso, trabalham com a “Cartilha da Liderança”, orientada para os gestores e líderes com informações e sugestões sobre tomadas de decisões e perfis de liderança. A Progresso também conta com o “Manual da Qualidade”, material distribuído para todos os setores da empresa com o objetivo de informar sobre o sistema de gestão da qualidade. No intuito de integrar os novos funcionários à realidade organizacional, a Progresso realiza a “Reunião de Integração”, um treinamento que acontece uma vez por mês com novos funcionários. Neste treinamento, apresenta-se a empresa e suas práticas.

Ainda segundo a autora, a empresa também utiliza uma ferramenta de gestão de tarefas, chamada “Cerebelo”, disponibilizada aos gerentes e coordenadores na área restrita aos funcionários, no *site* da empresa. É por meio deste programa que torna-se possível solicitar ações e cobrar posicionamentos de tarefas e projetos em andamento. A vantagem da ferramenta é a possibilidade de *feedback* imediato, além de registrar os comentários dos envolvidos nos processos. A empresa também conta com o mural “Via da Informação” e o jornal interno “Prónotícias”. O mural é disponibilizado em todas as garagens de ônibus e destinado aos avisos internos, além de oferecer informações destinadas à área operacional da empresa, como motoristas e auxiliares de viagens. O “Pronotícias” é um jornal bimestral, de caráter híbrido e distribuído também ao público externo, que informa sobre os principais acontecimentos internos e também apresenta notícias e novidade de interesse dos clientes.

A organização também promove o chamado “Café com Talentos”, evento que ocorre mensalmente na matriz e bimestralmente nas filiais regionais. Neste

encontro, os funcionários se reúnem para comemorar os aniversários do mês, bem como receber informações sobre os últimos acontecimentos da empresa. Este momento conta com a participação dos diretores executivos e gerentes, e são eles que fazem o repasse de informações sobre a empresa. Além disso, existe um calendário anual com os principais eventos e campanhas internas, como Dia das Mães e dos Pais, Dia Internacional da Mulher, Semana Nacional do Trânsito, entre outros. O objetivo de todos esses eventos, de maneira conjunta, é observar a satisfação e levantar pontos a serem desenvolvidos ou melhorados na empresa.

De acordo com Nascimento (2011, p. 72), conclui-se que com a breve descrição apresentada em sua dissertação, é possível perceber que a Progresso trabalha com as interações face a face nas redes formais de comunicação. Nesta perspectiva, criam-se possibilidades de participação dos funcionários e uma maior atuação dos líderes e gestores da organização.

Já a comunicação da Fiat, segundo Amorim (2010, p.34), é dividida em: Comunicação Corporativa, Comunicação Interna e Publicidade, ligadas, respectivamente, às diretorias de Comunicação Corporativa, Recursos Humanos e Comercial.

O Departamento de Comunicação Corporativa da empresa é responsável pelas atividades de relacionamento com a imprensa, eventos externos de lançamentos de produtos e serviços, promoção do relacionamento com a comunidade local e toda a atividade de responsabilidade social do terceiro setor. Já no setor de Publicidade e *Marketing* de Relacionamento da Fiat são traçadas as estratégias publicitárias visando a maior proximidade com o cliente final. Sendo assim, são utilizadas ferramentas de *internet* e interatividade e comunicação publicitária e mercadológica, a fim de atender o consumidor. A área de Comunicação Interna é responsável pela gestão das informações

voltadas para o público interno e familiares. Dessa forma, o setor monitora toda a gestão dos veículos internos, ferramentas de comunicação e ações que visam a maior proximidade da empresa com os seus colaboradores. Para integrar as ações de cada um desses setores de comunicação de forma coesa e estratégica, a Fiat optou por criar um comitê de comunicação integrada: o Comitê Imagem.

Ainda segundo a autora, o “Comitê Imagem” é formado por representantes das três áreas, que se reúnem quinzenalmente para colocar em pauta os principais temas da empresa. Dentre eles, são discutidos produtos e serviços que envolvam comunicação e crises possíveis ou eventuais. É nesta reunião que são definidas as estratégias a serem adotadas em cada área. A comunicação interna da Fiat tem como responsabilidade criar uma identidade que unifique as pessoas, ligando-as pelo ambiente de trabalho. Ela é responsável também por divulgar informações, notícias, promover campanhas de clima e motivação, além de produzir uma revista exclusiva para a família dos funcionários.

Seu público alvo passa de 50 mil pessoas. A estrutura da área é composta por profissionais das três áreas da comunicação, sendo um coordenador e quatro analistas. A equipe conta também com quatro estagiários, sendo dois de publicidade, um de jornalismo e outro de relações públicas, além de uma extensa rede de fornecedores.

Para Amorim (2010, p. 35), as atividades ligadas à comunicação interna na Fiat são realizadas em três pilares de atuação: Informação, Clima/Motivação e Diálogo, que serão exemplificados abaixo:

O pilar “Informação” abrange toda a estratégia de difusão interna de mensagens, considerando a gestão de meios internos de maneira complementar. São cinco meios impressos (revistas Expresso Fiat e Fiat em Família, os informativos Fala Fiat e Fiat News, e o quadro de avisos) e dois meios eletrônicos (*Intranet* e o *e-news* “Notícias do Dia”). Fazem parte deste pilar os seguintes canais:

- Expresso Fiat: revista corporativa interna com periodicidade bimestral e 44 páginas, além de uma pesquisa encartada de avaliação e envio de sugestões;

- Fala Fiat/Fiat *News*: informativos mensais, compostos por quatro páginas, que pretendem difundir informações de maneira direta e objetiva. Eles são divididos para atender perfis de público diferentes quanto à seleção das informações, abordagem, linguagem e *layout*¹². O “Fala Fiat” destina-se a atender ao público da produção (cerca de 80% do total de empregados). Já o “Fiat *News*” busca atender ao público das áreas administrativas (20% do corpo orgânico da empresa). A distribuição, a exemplo da “Expresso Fiat”, é feita nas áreas de trabalho;
- Fiat em Família: revista composta por 12 páginas, voltada para o empregado e sua família. Possui temas relacionados à saúde, benefícios, educação, convivência e qualidade de vida;
- Quadro de avisos: painel informativo semanal com notícias de interesse imediato, como benefícios, eventos, lançamentos, auditorias, campanhas e novidades da organização. São 140 pontos estratégicos em áreas de grande movimento, como corredores de grande fluxo, relógios de ponto, vestiários e restaurantes;
- Interativa Fiat: a intranet da empresa é responsável por disseminar informações *online*. Atinge diretamente todos os usuários de computadores da empresa (aproximadamente quatro mil pessoas), além de estar disponível em 14 terminais de acesso espalhados nas áreas produtivas;
- Notícia do Dia: traz o *lead*¹³ dos acontecimentos da empresa em até 140 caracteres. O *link* para a nota completa é divulgado na *Intranet*.

O pilar “Clima/Motivação” engloba as ações com o intuito de fortalecer o bom clima organizacional e a satisfação dos colaboradores, através de diferentes eventos e promoções realizados ao longo do ano. Já o pilar “Diálogo”, é composto pelas

12 Plano, esboço.

13 Partes mais importantes e de grande relevância.

ações de promoção face a face e instrumentalização do líder na realização da comunicação direta, exemplificadas abaixo:

- Pauta de Bom Dia: é uma das principais ferramentas desse pilar. Consiste em um roteiro principal para a reunião matinal que acontece diariamente na indústria. Ela é enviada pela área de comunicação interna e traz algum tema específico, como a divulgação de um evento ou promoção que irá acontecer, informações sobre um novo produto que está sendo lançado, além de alguns temas referentes à segurança e qualidade;
- Comunicação Encadeada: consiste em uma ferramenta veiculada aproximadamente de quinze em quinze dias, na qual os líderes da indústria repassam para os operadores alguns temas mais delicados, como divulgação da participação nos resultados, cenário de mercado e de vendas e crise econômica mundial;
- Canal Aberto: encontro do diretor com todos os membros da sua área;
- Papo Livre: encontro informal do diretor ou gerente com apenas algumas pessoas da área, que também reforça a proximidade da liderança com os liderados;
- Roteiro de Líderes: ferramenta enviada para todos os gestores da empresa para que esclareçam algum tema com os colaboradores.

Todas essas ações, veículos e ferramentas são desenvolvidas e colocadas em prática de acordo com o planejamento de comunicação interna, visando alcançar os objetivos da organização.

3.2 BARREIRAS PARA A EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO

O presente estudo visa, também, entender melhor os elementos que interferem na comunicação entre líderes e liderados para melhor efetividade da comunicação interna nas empresas.

Segundo o pensamento de Silva (2006, p.37), “as barreiras à eficácia da comunicação distorcem ou diluem a mesma, tornando-a ruim”, e argumenta que a diferença entre a comunicação eficaz e comunicação ineficaz pode ser apoiada em quão bem as partes comunicantes lidam com quatro aspectos do processo da comunicação: diferenças de percepção, emoções, inconsistências entre comunicação verbal e não verbal e confiança prévia entre as partes. No que diz respeito às diferenças de percepção, Silva (2006) ressalta:

Para superar percepções e linguagens diferentes, a mensagem deveria ser explicada de modo que, pudesse ser entendida por receptores com diferentes pontos de vista e experiências. Sempre que possível, deveria ser aprendido a respeito dos antecedentes daqueles com quem se quer comunicar. Poderia, também, entender a situação do ponto de vista das outras pessoas com quem se quer comunicar. As diferenças de percepção envolvem diferenças de cultura, de linguagem, de regiões geográficas, de conhecimentos, dentre outros. (SILVA, 2006, p. 37)

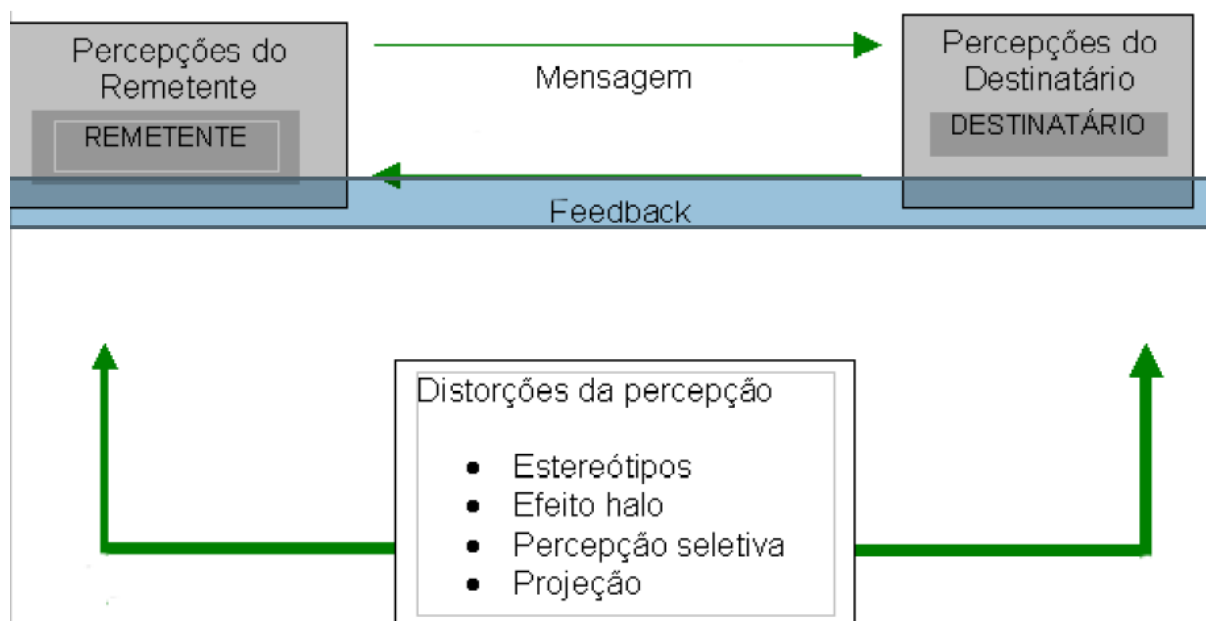
Segundo o autor, as mais diversas emoções são capazes de afetar o processo comunicacional. Sentimentos como ódio, amor, defensividade, ciúme, medo e embaraço influenciam em como as pessoas entendem as mensagens dos outros, e como influenciam outros com suas próprias mensagens.

A melhor maneira de tratar as emoções é aceitá-las como parte do processo da comunicação e procurar entendê-las quando causarem problemas. Antes de uma crise, o administrador poderia tentar antecipar as reações emocionais dos funcionários preparando-se para tratar com eles. Também, os administradores podem pensar sobre seu humor influenciar os outros. (SILVA, 2006, p. 37)

A desconfiança ou confiança ocorrem, em grande parte, como consequência da credibilidade do transmissor, na mente do receptor, afetando a eficácia da comunicação. A credibilidade de quem transmite a informação é afetada por circunstâncias do contexto em que envia a mensagem. Em geral, a credibilidade de um

administrador vai ser alta, se ele for percebido pelas pessoas como conhecedor, digno de confiança e sinceramente preocupado com o bem-estar dos outros. Credibilidade é o resultado de um processo de longo prazo no qual a honestidade, a imparcialidade e as boas intenções de um indivíduo são reconhecidas pelos outros a sua volta.

De acordo com Silva (2006), a percepção é o processo pelo qual a pessoa recebe, organiza e interpreta as informações advindas do ambiente. É o modo como as pessoas formam impressões sobre si mesmas, sobre outras e sobre experiências em decisões que guiam suas ações. A percepção atua como uma rede ou um filtro, através do qual a informação passa antes de causar impacto nas decisões e ações individuais, como mostrado na figura:



Quadro 6 – A percepção como filtro de informação influente na comunicação

Fonte: Schermerhorn Jr. (1996, p. 259)

Segundo Shermerhorn (1996, p. 260), as influências diárias provocam quatro tipos de distorções de percepção: estereótipos, efeito halo, percepção seletiva e

projeção. Um estereótipo ocorre quando alguém é identificado com um grupo ou categoria. Dessa forma, atributos super simplificados associados ao grupo ou categoria são ligados de volta ao indivíduo. O efeito halo ocorre quando um atributo é usado para desenvolver uma impressão geral de uma pessoa ou situação, como por exemplo, formar opinião pela maneira de vestir, ou pelo corte de cabelo. Já a percepção seletiva é a tendência de destacar aspectos de uma pessoa ou situação que parecem consistentes com as crenças, valores ou necessidades de alguém. Isso provoca o chamado “ver as coisas só do seu ponto de vista”. Por fim, a projeção é a designação de atributos pessoais a outros indivíduos, tais como assumir que outras pessoas partilhem as necessidades, valores e desejos de um indivíduo específico.

Heller (2001, p. 61) define que a clareza na comunicação é percebida quando a mensagem transmitida por um ou mais emissores não causa barreiras ao receptor para sua interpretação. Para isso, três regras se fazem necessárias para que haja clareza na comunicação: ter claro em mente a mensagem que se deseja transmitir; ser breve e direto ao transmitir a mensagem e verificar se a mensagem foi entendida claramente. A seleção ou escolha do meio de comunicação é fundamental para a transmissão de mensagens. A primeira ocorre entre o que se fala e o que se escreve. Quando procura-se rapidez e conveniência, a fala é a melhor forma de comunicação. Caso necessite mais formalidade para obter-se uma maior quantidade de retornos, a forma escrita é indicada.

Você pode usar dentro da sua organização as mesmas técnicas de comunicação externa. Mas com orçamento e escala menores, explore todas as possibilidades desse método para fazer sua mensagem chegar com grande impacto aos funcionários. (HELLER, 2001, p.62)

4. A COMUNICAÇÃO NA ACESSO: ANÁLISE DE CASO

Para caracterizar a análise de caso, Lüdke e André (1986) referem sete características para este tipo de investigação qualitativa: (1) visam a descoberta, na medida em que podem surgir, em qualquer altura, novos elementos e aspectos importantes para a investigação, além dos pressupostos do enquadramento teórico inicial; (2) enfatizam a interpretação em contexto, pois todo o estudo desta natureza tem que ter em conta as características da empresa, o meio social em que está inserida, os recursos materiais e humanos, entre outros aspectos; (3) retratam a realidade de forma completa e profunda; (4) usam uma variedade de fontes de informação; (5) permitem generalizações naturalistas; (6) procuram representar as diferentes perspectivas presentes numa situação social; e (7) utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros métodos de investigação. Para os autores, o método da entrevista qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre mundo real e sujeito. É descritiva e utiliza o método indutivo, onde o processo é foco principal.

A escolha desta técnica deve-se ao fato de, conforme Duarte e Barros (2006), ser bastante dinâmica e flexível, além de conduzir à apreensão de uma realidade. Desta forma, foi possível tratar de questões relacionadas à descrição de processos organizacionais em suas diversas vertentes e interpretações. Um roteiro de questões-guia orientou as conversas, dando suporte sem obrigatoriamente prender-se a questionamentos prontos. O objetivo foi fazer um estudo sobre a motivação dos membros da Acesso Comunicação Jr. A escolha do método justifica-se pela possibilidade de compreender, a partir das entrevistas com os funcionários, as impressões pessoais acerca das técnicas de comunicação interna usadas na empresa em estudo.

4.1 A HISTÓRIA DA ACESSO

A Acesso Comunicação Jr. é a empresa júnior da Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). No mercado desde 2001, é formada por jovens profissionais de atitude e visão de mercado. Preocupados em apresentar soluções em comunicação, a empresa trabalha com um *mix* de publicidade e jornalismo. Com pensamento inovador, procura fazer a diferença para todos os seus públicos. Para orientar os projetos que entram na empresa, a Acesso conta com o apoio dos professores da instituição para orientar todos os serviços prestados.

A Acesso segue as diretrizes do Movimento Empresa Júnior (MEJ)¹⁴ e tem sua missão, visão e valores alinhados a ele. A missão da empresa consiste em desenvolver serviços inovadores em comunicação para micro e pequenas empresas de Juiz de Fora e região, promovendo a capacitação dos membros, a efetiva participação no MEJ e a utilização de práticas sustentáveis. A sua visão busca aumentar a taxa de

14 Movimento que reúne todas as empresas juniores do país.

crescimento da empresa, sendo reconhecida pelos seus consumidores pela prestação de serviços de qualidade em comunicação na cidade e região. Seus valores são baseados em inovação, ética, comprometimento, trabalho em equipe, empreendedorismo, qualidade, desenvolvimento inovador e sustentabilidade.

O *Endormarketing*¹⁵ é uma das gerências em que está dividido o departamento de *Marketing* e Relações Públicas da Acesso. Atualmente é composto por apenas um membro na gestão vigente, referente ao segundo semestre do ano de 2012. Tal gerência é representada por uma figura invisível, mas ao mesmo tempo onipresente – o *Boss*¹⁶. Esta ferramenta de motivação, criada pelos membros do departamento, tem como objetivo chamar a atenção, criticar e elogiar os consultores sobre o seu trabalho através de cartas, *emails* ou bilhetes. A ferramenta também se estende para o meio online, em que há um blog direcionado para os funcionários chamado Clube do *Boss*. Neste blog, ficam arquivados os elogios, os destaques e o que é feito de novidade na empresa.

Além disso, o departamento de Recursos Humanos da empresa também é responsável pela execução de algumas práticas, como “RH, eu destaque”, uma espécie de “correio” que permite que os membros troquem elogios ou críticas entre si; “Acesso do mês”, que consiste na premiação de membros que recebem destaque por sua competência no trabalho durante o mês avaliado, com votação de toda a empresa; “Destaque pontual do mês”, quando determinados membros recebem bombons e balas por terem sido pontuais ao longo do mês; o “*Quiz* Acesso”, uma gincana que visa integrar membros e ex-membros, e o “*Desktop*”, uma espécie de jornal mural situado no corredor da Faculdade de Comunicação, que tem como objetivo atualizar os colaboradores e o público em geral, a respeito das novidades da empresa.

15 É uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do *marketing* para uso no ambiente interno das corporações.

16 Chefe, líder, em inglês.

4.2 A PERCEPÇÃO DOS MEMBROS DA ACESSO

O objetivo da análise de caso utilizada na conduta desta pesquisa é perceber se mesmo com iniciativas próprias e dinâmicas joviais e criativas (o mote da empresa), a comunicação interna consegue atingir o seu público interno de maneira positiva.

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma metodologia que possibilite diagnosticar se a comunicação interna na Acesso é eficiente. A intenção foi começar a entender se a empresa possui força para aplicar ferramentas de comunicação interna eficazes entre os seus colaboradores. Para isso, foi feita uma coleta de dados baseada em entrevista qualitativa contendo oito perguntas. Estas esclarecem o pensamento dos funcionários a respeito das dúvidas que me impulsionaram a realizar este trabalho. Outros estudos podem ser feitos para aprofundarmos a discussão nas gestões seguintes, quando novas técnicas podem ser implementadas. Porém, buscamos dar um início sólido que possa servir de inspiração para futuros projetos de pesquisa.

Em meio à pesquisa realizada para execução deste trabalho, deixou-se claro que as entrevistas seriam anônimas, a fim de que os consultores se sentissem inteiramente à vontade para expressar a sua opinião. Por este motivo, as respostas transcritas no item “Apêndice” foram postas em anonimato para preservar a identidade dos membros.

Quando os 11 entrevistados foram questionados sobre a satisfação com a comunicação interna da empresa, a resposta positiva dos membros foi unânime e as justificativas bastante semelhantes. Um dos membros ressaltou, durante a entrevista, “que as técnicas usadas na Acesso permitem que os funcionários passem por momentos de descontração, e assim, suaviza-se o ambiente de trabalho”. Um segundo membro, por

exemplo, afirma “que a comunicação interna da Acesso visa reconhecer o esforço e trabalho do seu funcionário, o que é bastante motivador, tendo em vista que não há remuneração no final do mês”.

Em segundo lugar, os membros da 23ª gestão foram interrogados a respeito das ferramentas propriamente ditas. O objetivo foi perceber qual das ferramentas de comunicação interna, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, ‘RH, eu destaque’ e o “Clube do *Boss*” é a preferida entre os membros e por quê. Dentre as opções, as que mais agradam os consultores é o “Acesso do mês”, citada por oito membros e “RH, eu destaque”, citada por quatro. Um dos membros avaliou as duas, em empate, como preferida, por permitir reconhecimento do esforço e empenho dos membros. “Para alguém ganhar o 'Acesso do mês', significa que várias pessoas votaram e consideraram que você teve destaque. Além disso, a pessoa é elogiada por seu bom desempenho na frente de todos, o que é bastante motivador por mostrar reconhecimento ao trabalho”, “É muito bom receber destaque pelo seu desempenho e ter a certeza de que alguém o seu esforço através do 'Acesso do mês’”, “Ao ganharmos o 'Acesso do mês', é onde vemos o ponto de vista da empresa em relação ao nosso trabalho. Dá muito orgulho saber que todo o seu esforço não está passando despercebido”. Outros quatro consultores afirmaram preferir a ferramenta intitulada “RH, eu destaque”. “Vejo o 'RH, eu destaque' como a ferramenta que melhor cumpre seu papel motivador. Isso se deve por ela ser utilizada em situações pontuais, o que a torna mais constante. Além disso, é um momento já característico e aguardado no final das reuniões gerais semanais”, “Acredito que a ferramenta mais eficiente seja o 'RH, eu destaque', por ser mais descontraído e por ser uma análise feita por toda a empresa. Isso permite um reconhecimento mais amplo do seu trabalho”, “A ferramenta, por ser utilizada mais vezes e por ser mais descontraída, proporciona momentos mais motivadores”.

Os 11 funcionários entrevistados também responderam se sentem falta de alguma ferramenta importante. O objetivo era perceber se ferramentas clássicas de comunicação interna, como integrações, *house organs* e *newsletter*, muito utilizados em empresas seniores e ausentes na Acesso, fazem falta no dia-a-dia da empresa. Concluiu-se que três dos 11 entrevistados não sentem falta de nenhuma ferramenta, dois gostariam de mais campanhas internas, um acha que a aplicação de uma *newsletter* direcionada para os funcionários seria uma boa prática, e sete - a maioria - sentem falta de integrações fora do ambiente de trabalho, como o *Quiz*. “Não sinto falta de nada. O Clube do *Boss* supre toda essa demanda. É um espaço interno que junto ao mural de recados e de gestão à vista nos auxiliam muito dentro da empresa”, “Mais momentos de integração externa da equipe podiam ser úteis dentro da empresa. Ao longo da gestão, a rotina pode por vezes acabar desgastando a convivência entre os membros. Um encontro incentivado pela Acesso em um espaço fora da empresa poderia amenizar esse tipo de situação”, “O *Quiz* é um momento de integração entre membros e ex-membros que foi resgatado nesta gestão. A realização desse evento só provou a eficácia em integrar a equipe e levar para fora da empresa a ideia de um grupo unido”, “Sinto falta de mais integrações externas. Para mim, é a principal ferramenta de comunicação interna de uma empresa e a que mais deixa a desejar na Acesso”, “Acho que eventos poderiam acontecer mais frequentemente. O *Quiz*, por exemplo, é uma forma muito bacana de integração, mas não acontece toda gestão”, “Acho que por enquanto as ferramentas estão suprimindo as necessidades da empresa”, “Não acho que falte algo na Acesso. Temos muitas ferramentas de comunicação interna e as que não são mais utilizadas, perderam espaço por motivos concretos”.

Quando questionados sobre a Acesso ser uma empresa limitada no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas, principalmente por ser uma

empresa júnior e sem fundos, os 11 membros entrevistados também foram unânimes e taxativos, assim como na primeira pergunta: “Discordo. As práticas de comunicação interna utilizadas são bem coerentes com nossas necessidades e suprem os objetivos para os quais elas foram criadas”, “Não considero que nossos problemas de comunicação interna possam ser considerados limitados por sermos uma empresa júnior. Esse fato específico influencia no ponto de as pessoas geralmente não se ocuparem apenas com a empresa júnior, mas também estarem envolvidas em diferentes projetos. A sobrecarga é uma das consequências possíveis desse fato, e é isso que atrapalha em alguns momentos a comunicação interna da Acesso”, “Acho que não, ainda mais por sermos de um curso de Comunicação e estarmos em uma geração em que muitas novidades surgem ao nosso alcance nessa área. Talvez, empresas juniores de outros ramos, que não o da Comunicação, enfrentem dificuldades nesse aspecto”, “Discordo completamente. A Acesso tem um trabalho de comunicação interna muito bem estruturado. Posso dizer por experiências de estágios em empresas seniores, que existem muitos negócios de grande porte que têm ainda muito o que caminhar nesse sentido para alcançar o sucesso que a Acesso já alcançou”, “Pelo contrário, por mais que sejam limitadas e simples devido à nossa realidade, acho que as ferramentas de comunicação interna da Acesso são muito mais poderosas e eficientes do que as de muitas empresa seniores”, “Não considero que é uma empresa limitada em comunicação interna, mas é uma empresa em aprendizado constante. Pelo fato de ser composta por alunos, e pela alta rotatividade dos membros, as vezes algumas práticas e conhecimentos acabam sendo perdidas. Mas como qualquer empresa, precisa estar em constante busca pela inovação e aprofundamento das técnicas e procedimentos utilizados”, “De forma alguma. As formas de comunicação interna que temos têm tanta eficiência quanto as utilizadas em empresas seniores, a meu ver”.

O próximo ponto se baseia na participação dos pais no cotidiano da empresa. Os membros foram questionados se sentem necessidade de maior conhecimento da família acerca do trabalho que desempenham. Por fazer parte praticamente da rotina de faculdade dos membros, dez membros alegam que os pais não têm tempo ou não se interessam em conhecer a empresa. Um deles, porém, ressalta que a participação deles seria de grande valia, tendo em vista que os membros perdem muito tempo dentro da empresa. Segundo ele, conhecendo o ambiente de trabalho e a rotina, os parentes podem entender melhor por que gastam tanto tempo dentro da empresa. “Sim. Acho que a rotina de um empresário júnior é uma vida adulta/corporativa muito precoce e que demanda uma série de renúncias, e uma delas é ao tempo dedicado à família. Penso que fazer com que as famílias dos membros entendam a empresa e estejam atualizadas sobre o que acontece dentro dela, é uma forma de cuidar dos consultores e demonstrar atenção”. No entanto, o restante defende a posição contrária: “Não, sinto que meus pais se envolvem na medida necessária com minhas atividades dentro da Acesso”, “Meus familiares não têm interesse”, “Acredito que não existe necessidade de apoio dos familiares na comunicação da Acesso, porque muitos membros não são de Juiz de Fora”.

Os consultores falaram também sobre o que atrapalha a efetividade da comunicação da Acesso. Todos os 11 entrevistados apontaram falhas que podem ser corrigidas, sendo alguns, com opiniões coincidentes: “A falta de interesse de alguns membros em adquirirem o hábito de coisas simples, como conferir mural com mais frequência e responder *e-mails* rapidamente. A falta de interesse acaba contaminando, e por mais que as técnicas de comunicação interna da empresa sejam eficientes, outros membros acabam ficando desmotivados”, “Acho que a sobrecarga de trabalho pode atrapalhar. De nada adianta termos uma comunicação bem estruturada, se o foco

principal, o volume de trabalho, desmotiva”. Outra questão que apareceu bastante nas respostas foi o ruído de comunicação, barreira “famosa” por também atrapalhar a comunicação em empresas seniores. “Acho que os ruídos acabam atrapalhando. Por isso, é preciso conscientizar os membros da importância do repasse de informações. Com os processos registrados, não há como haver ruídos em relação ao trabalho”, “Talvez a descentralização de informações, dividida em vários canais, pode gerar dúvidas sobre onde encontrar alguma coisa que você precisa. Também acredito que o fato dos membros às vezes se esquecerem de darem repasses imediatos sobre o andamento de alguns projetos, pode prejudicar a comunicação, causando ruídos”, “Acredito que os próprios membros atrapalham a efetividade da comunicação. O departamento de RH junto com o de *Marketing* está sempre procurando ferramentas que auxiliem na comunicação interna da empresa, mas cabe aos membros saber utilizá-las”.

Os membros foram questionados se, de maneira geral, sentem-se motivados com a comunicação interna da empresa. Dez foram taxativos e afirmaram que a comunicação da Acesso, além de eficiente, alcança seu objetivo frente à motivação dos membros: “Sim. É muito motivador ser reconhecido pelo seu trabalho e receber destaque por isso. Com as ferramentas certas é possível ter um resultado positivo com relação a isso, e a Acesso conta com elas”, “Sim. Acho que elas servem para mostrar que o esforço do seu trabalho dá bons resultados. Por mais que sejam simples, as técnicas de comunicação interna da Acesso são condizentes com a nossa realidade e suprem as nossas necessidades”, “Sim. A comunicação interna é o segredo do sucesso das empresas. A Acesso possui uma comunicação interna consolidada e que sempre busca se atualizar. O resultado dessa prática são membros felizes e motivados”. Apenas um membro afirmou que não considera as ferramentas determinantes para a sua

motivação: “Não vejo as práticas como determinantes para minha motivação, mas entendo que elas contribuem para ela. Estou atualmente satisfeito”.

No questionamento sobre o que poderia ser feito para diminuir o prejuízo causado pelos ruídos de comunicação no âmbito da desmotivação, os membros apontaram mais de uma opinião: três membros apontaram o repasse imediato de informações a fim de evitar fofocas e boatos, seis apontaram uma maior transparência por parte dos próprios membros, três avaliaram que os consultores devem aproveitar melhor as ferramentas de comunicação para evitar os ruídos, e um acredita que o sigilo de algumas informações importantes é crucial para evitar boatos infundados: “Repases de informação imediatos e transparência, impedindo comentários precipitados”, “Entendo que deve existir uma maior consciência dos funcionários sobre o ambiente de trabalho e da marca que a empresa representa. Existem fatores gerais que influenciam nessa questão, como um maior comprometimento com os valores da empresa, pontos que são criados desde a seleção de funcionários. Além disso, prezar pela criação desses valores durante o processo *trainee*¹⁵ para evitar possíveis ruídos”, “Tendo em vista que a política da Acesso é a hierarquia horizontalizada¹⁶, deve-se manter sempre um diálogo transparente, garantindo que todos os membros fiquem sabendo de tudo que está se passando dentro da empresa, independente do cargo que ocupa”, “A promoção da união entre os membros já geraria uma abertura nas relações interpessoais que evitaria certos ruídos de comunicação. Mas, pensando em técnicas de comunicação interna, imagino que tornar cotidiano os canais de repasse de informação é uma boa forma de evitar esse tipo de problema”, “O sigilo e a ética profissional por parte dos membros da empresa ao tratar de algum assunto delicado que envolve outro membro, como em um processo de

15 Etapa do processo seletivo em que os trainees (membros em treinamento) passam por todos os departamentos e núcleos produtivos da empresa, a fim de serem avaliados sobre suas competências.

16 Hierarquia em que todos os membros da empresa decidem, em conjunto pela empresa, independentemente dos cargos que ocupam.

desligamento”, “Acho que isso parte do comportamento de cada um. O que pode ser feito é melhorar cada vez mais os canais de comunicação interna, para que tudo que é importante na empresa chegue ao conhecimento de todos e evite que uns saibam menos que outros. A falta de informação precisa gera confabulações e boatos”, “Prezar sempre pelo bom diálogo, para que problemas sejam identificados no início, e assim fazendo com que a solução do mesmo seja mais simples e rápida, evitando que o ruído cresça e tome dimensões maiores”.

4.3 APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA I

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso?
Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Sim, pois são importantes para a motivação do meu trabalho e para que eu me sinta informado e valorizado na empresa.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, 'RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: Acesso do Mês. É muito bom receber destaque pelo seu desempenho e ter a certeza de que alguém nota o esforço do seu trabalho.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como *house organ* (jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou *newsletter*? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: Não. O Clube do Boss supre toda essa demanda. Além do blog e site para o público externo o “clube” é um espaço interno que junto ao mural de recados e de gestão à vista nos auxiliam muito dentro da empresa.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: Não. As práticas de comunicação interna utilizadas são bem coerentes com nossas necessidades e suprem os objetivos para os quais elas foram criadas.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Não. Minha família, por exemplo, não tem interesse de ter uma maior aproximação com a Acesso.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: A falta de interesse de alguns membros em adquirirem hábitos simples, como conferir o mural com maior frequência e responder os e-mails rapidamente.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa? Justifique.

Resposta: Sim. É muito motivador ser reconhecido pelo seu trabalho e receber destaque por isso. Com as ferramentas certas é possível ter um resultado positivo com relação a isso, e a Acesso conta com elas.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas, boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: Repasses de informação imediatos, impedindo comentários precipitados e sem base.

APÊNDICE B – ENTREVISTA II

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso? Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Sim, estou satisfeito com o que é feito atualmente dentro da empresa. Acho que elas contribuem para a minha satisfação enquanto funcionário e permite que eu me sinta bem em trabalhar em um local de trabalho que se preocupa com o bem estar dos seus membros.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, ‘RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: Vejo o “RH, eu destaco” como a ferramenta que melhor cumpre seu papel motivador. Isso se deve por ela ser utilizada em situações pontuais, o que a torna mais constante. Além disso, é um momento já característico do final das reuniões gerais, sendo bastante aguardado pelos membros.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como *house organ* (jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou *newsletter*? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: Não, mas mais momentos de integração de equipe podiam ser úteis dentro da empresa. Ao longo da gestão, a rotina pode por vezes acabar desgastando a convivência entre os membros. Um encontro incentivado pela Acesso em um espaço fora da empresa poderia amenizar esse tipo de situação.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: Não considero que nossos problemas de comunicação interna possam ser considerados limitados, principalmente por sermos uma empresa júnior. Esse fato específico influencia no ponto em que geralmente as pessoas não se ocupam apenas com a empresa, pois também estão envolvidas em outros projetos. A sobrecarga é uma das consequências possíveis desse fato, e é este fator que atrapalha, alguns momentos, a comunicação interna da Acesso.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Não, sinto que meus pais se envolvem na medida necessária com minhas atividades dentro da Acesso.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: A sobrecarga de trabalho direcionada somente a algumas pessoas, por conta do envolvimento de outras em atividades fora da empresa.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa?

Justifique.

Resposta: Não vejo as práticas como determinantes para a minha motivação, mas

entendo que elas contribuem para tal. Estou atualmente satisfeito.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas, boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: Entendo que deve existir uma maior consciência dos funcionários sobre o ambiente de trabalho e da marca que a empresa representa. Existem fatores gerais que influenciam nessa questão, como um maior comprometimento com os valores da empresa, que vem desde a seleção de funcionários. Esses valores devem ser introduzidos durante o processo *trainee* para que não tenhamos problema no meio da gestão.

APÊNDICE C – ENTREVISTA III

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso? Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Acho que são muito boas. Proporcionam momentos de descontração e são importantíssimos para suavizar o ambiente, fazendo que possamos fugir um pouco da rotina de trabalho.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, 'RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: Acesso do Mês. É onde vemos o ponto de vista da empresa em relação ao nosso trabalho. Dá muito orgulho saber que todo o seu esforço não está passando despercebido.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como *house organ* (jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou *newsletter*? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: Acho que, por enquanto, as ferramentas de comunicação interna da Acesso estão suprimindo todas necessidades da empresa. Estou satisfeita.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: Não, principalmente por sermos de um curso de Comunicação e estarmos em meio a uma geração em que muitas novidades surgem nessa área. Considero que somos eficientes à nossa maneira, dentro das nossas possibilidades.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Não, não acho necessário que os meus pais se envolvam com a minha rotina de trabalho.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: Com certeza, os ruídos de comunicação.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa?

Justifique.

Resposta: Sim. Me sinto muito motivada ao ter o meu esforço e empenho reconhecidos.

Isso não pode passar despercebido. Creio que estamos no caminho certo.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas,

boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: Mais transparência e repasses imediatos de informação para evitar a dúvida chegue ao boato.

APÊNDICE D – ENTREVISTA IV

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso?

Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Sim, muito satisfeita. Ser reconhecida me traz motivação para levantar todos os dias e pensar que estou indo trabalhar em uma empresa que me valoriza enquanto pessoa e profissional. E, também, por deixar o clima mais ameno.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, 'RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: Acredito que seja o “Acesso do Mês”, porque para ganhar, significa que várias pessoas votaram e consideraram o seu trabalho. Além disso, a pessoa é elogiada por seu bom desempenho em frente a todos, o que é bastante motivador.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como house organ (jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou newsletter? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: Não diria que eu sinto falta na rotina de trabalho. Mas vejo como oportunidade de melhoria o aumento de campanhas internas, bem como de confraternizações dos membros fora do horário de trabalho.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: Discordo completamente. A Acesso tem um trabalho de comunicação interna muito bem estruturado. Posso dizer, por experiências de estágios em empresas seniores, que existem muitos negócios de grande porte que precisam caminhar muito para alcançar o sucesso que a Acesso já alcançou.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Não, porque os meus familiares não têm muito interesse. Talvez eu sentiria falta se eles buscassem conhecer a Acesso.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: Talvez a descentralização de informações dividida em vários canais, que podem gerar dúvidas sobre onde encontrar alguma informação que você precisa. Também acredito que o fato de alguns membros esquecerem de dar repasses imediatos do andamento de alguns projetos pode prejudicar a comunicação, gerando ruídos.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa? Justifique.

Resposta: Sim, porque gosto de ser reconhecida. Faz bem para o ego.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas, boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: Manter sempre um diálogo transparente, garantindo que todos os membros fiquem sabendo de tudo que está se passando dentro da empresa, independente do cargo

ocupado.

APÊNDICE E – ENTREVISTA V

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso?

Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Extremamente satisfeita. Fico feliz em saber das novidades da empresa através dos canais de comunicação interna, e me sinto mais produtiva quando tenho meu trabalho reconhecido.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, 'RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: “RH, eu destaco”, porque é um momento de descontração após as reuniões gerais, e ameniza muito o clima de estresse provocado pela rotina.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como *house organ* (jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou *newsletter*? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: Não acho que falte algo na Acesso. Temos muitas ferramentas de comunicação interna e as que não são mais utilizadas, perderam espaço porque não estavam sendo efetivas. A Acesso é bastante dinâmica nesse aspecto. Se não deu certo, partimos para outra.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: Pelo contrário, acho que as ferramentas de comunicação interna da Acesso são muito mais poderosas e eficientes do que de muitas empresa seniores, que ocupam seu tempo com o lucro.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Nenhuma. Não acho necessário.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: A preguiça ou falta de boa vontade de fazer uso consciente das ferramentas existentes.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa?

Justifique.

Resposta: Sim. Estou sempre muito bem informada sobre o que acontece dentro da empresa e motivada a buscar sempre a excelência do meu trabalho.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas, boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: As pessoas deixarem as amizades de lado quando se trata de ser profissional, e aproveitarem melhor as ferramentas que a empresa possui, sem se deixar levar por boatos.

APÊNDICE F – ENTREVISTA VI

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso?

Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Sim. Considero que mesmo que simples, elas conseguem suprir a demanda de acordo com a realidade da empresa e são capazes de me deixar motivado.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, 'RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: Acesso do Mês. O fato de você ser escolhido pela empresa toda, por sorteio, significa que seu trabalho foi reconhecido durante o mês. Isso me motiva a ser melhor ainda para ganhar todo mês.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como *house organ* (jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou *newsletter*? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: Acho que eventos externos poderiam acontecer mais frequentemente. O Quiz, por exemplo, é uma forma muito bacana de integração.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: De forma alguma. As formas de comunicação interna que temos são as mesmas utilizadas em empresas seniores, a meu ver.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Não, não sinto nenhuma necessidade disso.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: Muitas vezes a falta de interesse dos membros em se manterem atualizados quanto ao que está acontecendo na empresa.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa? Justifique.

Resposta: Sim, mas não extremamente motivado. Posso dizer apenas que estou satisfeito.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas, boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: Acho que isso parte do comportamento de cada um. O que pode ser feito é melhorar cada vez mais os canais de comunicação interna, para que tudo que é importante na empresa chegue ao conhecimento de todos e evite que uns saibam menos que os outros.

APÊNDICE G – ENTREVISTA VII

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso? Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Sim, acredito que as técnicas utilizadas no momento suprem as necessidades de toda a empresa. O ponto é melhorar a atratividade dessas técnicas de comunicação para que elas sejam eficazes para todos os membros.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, 'RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: Considero que duas ferramentas são fundamentais para a motivação dos membros: O “RH, eu destaco”, por ser mais descontraído e ser uma análise feita por toda

a empresa, o que permite um reconhecimento mais amplo dos trabalhos realizados pelos membros; e o “Acesso do Mês” que é um momento de reconhecimento profissional muitíssimo importante por destacar ao máximo o trabalho de um membro.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como *house organ* (jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou *newsletter*? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: O Quiz era uma coisa que estava fazendo falta na Acesso. Com a realização da último, nesta atual gestão, provou a eficácia do evento em integrar a equipe e levar para fora da empresa a ideia de um grupo unido.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: Não é uma empresa que apresenta limitações, mas sim em aprendizado constante. Pelo fato de ser composta por alunos, e pela alta rotatividade dos membros, às vezes algumas práticas e conhecimentos acabam sendo perdidas, como algumas técnicas de comunicação interna. Mas como qualquer empresa, precisa estar em constante busca pela inovação e aprofundamento das técnicas e procedimentos utilizados.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Sim. Acho que a rotina de um empresário júnior é uma vida adulta/corporativa muito precoce e que demanda uma série de renúncias, e uma delas é à família, ou, ao tempo destinado a ela. Penso que fazer com que as famílias dos membros entendam a empresa da melhor maneira possível e estejam atualizadas do que acontece na empresa, é também uma forma de cuidar dos consultores, porque de certa maneira prova para as

famílias que a renúncia feita tem um objetivo para o consultor.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: A falta interesse em fazer as informações circularem e de querer saber o que acontece na empresa. Mudar isso consiste numa mudança de cultura, e isso vem sendo feito.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa?

Justifique.

Resposta: Sim. Acho que os membros interessados em contribuir para o bem estar da empresa, envolvidos com os processos, inclusive com as práticas de comunicação interna, entendem a função de cada pecinha desse mecanismo e torna mais fácil a percepção dos resultados das mesmas.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas, boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: A promoção da união entre os membros já geraria uma abertura nas relações interpessoais que evitaria certos ruídos de comunicação. Mas, pensando em técnicas de comunicação interna, imagino que tornar os canais de repasse de informação em algo cotidiano é uma boa forma de evitar esse tipo de problema.

APÊNDICE H – ENTREVISTA VIII

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso?

Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Sim, porque com elas me sinto bastante motivado e empenhado em dar o meu melhor para a empresa.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, 'RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: Acesso do Mês. Porque é uma escolha em conjunto, por votação de toda a empresa. Quando você é premiado, sabe que foi um trabalho reconhecido por toda a equipe.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como *house organ* (jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou *newsletter*? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: Acho que uma integração, algum churrasco, como o próprio Quiz. Isso permite que conversemos sobre outros assuntos, que não seja trabalho.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: Não, pelo contrário. Mesmo sendo uma empresa júnior, acho que temos técnicas mais eficientes que empresas que já são consolidadas no mercado.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Não, não vejo vantagem em que meus pais fiquem sabendo da minha via profissional. Prefiro separara as coisas.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: A falta de colaboração dos membros em torná-las mais eficientes.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa? Justifique.

Resposta: Sim, muito. Acredito que seja por isso que já estou há quase dois anos na empresa. Gosto muito do que faço e sinto que sou valorizado por isso.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas, boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: Maior transparência entre a Diretoria e a equipe, como está sendo feito nesta gestão.

APÊNDICE I – ENTREVISTA IX

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso? Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Sim. A Acesso conta com muitas ferramentas de comunicação interna eficientes, e através deles me sinto motivada e fazer o meu trabalho e sinto cada vez mais vontade de integrar a equipe dos projetos.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, 'RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: Acesso do Mês é a mais motivadora, pois o destaque é direcionado para o membro.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como *house organ* (jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou *newsletter*? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: Acredito que a Acesso possa realizar mais campanhas motivacionais e integrações (o resultado do Quiz foi muito positivo nessa gestão para a equipe organizadora, que teve que pesquisar a história da empresa para elaborar as questões) e também para os participantes, que realizaram atividades em equipe com membros que não trabalham juntos no dia a dia.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: Não. Acredito que temos técnicas de comunicação interna mais desenvolvidas do que outras empresas seniores. Acredito isso com base nas empresas que nos contactam para planejamento de comunicação e raramente têm ferramentas eficientes de comunicação interna.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Não, não acho necessário, até porque meus pais não são de Juiz de Fora.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: Acredito que a Acesso tenha ferramentas demais de comunicação interna (Fórum, e-mail, clube do Boss, murais). Às vezes a informação acaba dispersa em um dos meios ou então torna-se repetitiva, por ser a mesma informação disponibilizada em muitos lugares.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa? Justifique.

Resposta: Sim. Acredito que as ferramentas que visam trabalhar motivação nos membros são eficientes.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas, boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: Poderia ser mais trabalhada em todas as gestões, por meio de capacitações e palestras a questão da transparência e da liderança, pois se os líderes tiverem transparência, postura e derem o exemplo, os demais membros se sentirão na obrigação de também ter postura profissional, evitando fofocas e boatos.

APÊNDICE J – ENTREVISTA X

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso? Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Sim. Acho que as técnicas de comunicação interna utilizadas na Acesso são bem eficazes, mantendo todos os membros da empresa cientes de tudo o que acontece dentro dela, como em projetos fechados, parcerias e assuntos discutidos em reuniões de diretoria/coordenadoria, e acima, de tudo, prezando sempre pela motivação.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, 'RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: A meu ver, todas as ferramentas cumprem um determinado papel de importância para a motivação dos membros. Mas, eu considero que o Acesso do Mês possui um grau de motivação um pouco maior. Pois a ideia é englobar todo o serviço do

consultor. Se foi o destaque mensal, significa que está fazendo um bom trabalho em todos os aspectos.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como *house organ* (jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou *newsletter*? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: Acho que todas as técnicas são muito bem aplicadas. Mas eu concordo que uma *newsletter* seria interessante.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: Não acho que ela seja limitada. O Fórum é uma das plataformas *online* que eu considero mais eficaz e inovadora. Acho que a empresa possui uma boa estrutura de comunicação interna.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Não consigo visualizar alguma técnica que atenda a isso. Não vejo nenhuma necessidade de ter.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: Acho que tem muitos repasses em e-mails que são desnecessários. Toda semana a caixa de e-mails está cheia, e a maioria trata-se de assuntos que não são tão importantes. Isso causa certa desmotivação em abrir e ler todos, o que acaba prejudicando algum que tratava de algo realmente importante. Acho que devia haver uma pequena seleção para não bombardear e-mails desnecessários toda semana. Isso me desmotiva, porque me faz

perder tempo.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa? Justifique.

Resposta: Sim. Acho que elas servem para mostrar que o esforço do seu trabalho dá bons resultados.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas, boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: O sigilo e a ética profissional por parte dos membros da empresa ao tratar de algum assunto delicado, para evitar ruídos.

APÊNDICE L – ENTREVISTA XI

1) Você está satisfeito com as técnicas de comunicação interna utilizadas pela Acesso? Por quê? Aponte dois motivos.

Resposta: Sim. As técnicas são muito eficazes. Por me sentir valorizado, sinto que produzo mais no meu trabalho e fico além da hora. Tudo isso porque sinto prazer em trabalhar para a Acesso e vê-la crescer.

2) Qual das ferramentas, dentre o “Acesso do Mês”, “Destaque Pontual”, “RH, eu destaco” e o “Clube do Boss” você considera mais motivadora? Justifique.

Resposta: “RH, eu destaco”. Por ser utilizada mais vezes e por ser mais descontraída, a ferramenta proporciona momentos mais motivadores.

3) Você sente falta de algum canal de comunicação interna na Acesso, como *house organ*

(jornal interno), intranet, campanhas motivacionais ou eventos que integrem a equipe (como o Quiz) ou *newsletter*? Em outras palavras: o que falta na Acesso?

Resposta: Na Acesso falta um empenho maior de toda a empresa. As ferramentas existem mas infelizmente nem a empresa toda participa. Falta uma integração maior fora da empresa.

4) Você considera que a Acesso, por ser uma empresa júnior, possui limitações no que diz respeito às técnicas de comunicação interna utilizadas?

Resposta: Não. Acredito que a empresa desempenha um papel elogiável. Possui um RH e uma gerência de *Endomarketing* muito bem estruturadas, que oferece ferramentas ótimas. O problema está no envolvimento da empresa com tais ferramentas, que ainda deixa a desejar.

5) Sente falta da comunicação interna voltada para a integração com os familiares?

Resposta: Não. Acredito que não existe necessidade de apoio dos familiares na comunicação da Acesso, mesmo porque muitos membros não são de Juiz de Fora.

6) Na sua opinião, o que atrapalha a efetividade da comunicação interna na Acesso?

Resposta: Os próprios membros, através dos ruídos. Acredito que o RH junto com o Marketing está sempre procurando ferramentas que auxiliem na comunicação interna da empresa, mas cabe aos membros saber utilizá-las corretamente.

7) Você se sente motivado com as práticas de comunicação interna da empresa? Justifique.

Resposta: Sim. A comunicação interna é o segredo do sucesso das empresas. A Acesso

possui uma comunicação interna consolidada e que sempre busca se atualizar. O resultado dessa prática são membros felizes e motivados.

8) Para você, o que poderia ser feito para evitar os ruídos de comunicação (fofocas, boatos), o que pode gerar a desmotivação dos funcionários?

Resposta: Utilizar melhor as ferramentas, como pesquisas que identifiquem tais problemas no seu início fazendo com que a solução dos mesmos seja mais simples e rápida. Isso evita que ele cresça e se torne incontrolável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apontado na introdução, não há intenção de estabelecer verdades nem modificar a rotina da empresa estudada. O objetivo aqui, é analisar e comparar, e, quem sabe, ser útil para mudanças futuras na aplicação da comunicação interna na empresa. Neste sentido, compreende-se que a comunicação interna é parte fundamental dos processos comunicacionais para a construção de sentidos e significados nas organizações. E mais que descrever a utilização de ferramentas, tem-se como objetivo compreender como a comunicação propriamente dita, a partir das práticas que desenvolve, é capaz de estabelecer relacionamentos e interações para a construção de significados.

O ponto é compreender como a comunicação interna se constitui e coloca os sentidos em circulação a partir dos discursos que difunde. Neste processo, busca-se observar como pode ser percebida e compartilhada pelos funcionários. Neste sentido,

buscou-se trabalhar a comunicação interna enquanto processo e não apenas por meio das ferramentas utilizadas. A leitura desses processos, a partir da realidade organizacional da Acesso, proporcionou um leque de possibilidades maior do que era esperado. A Acesso é uma empresa júnior com 11 anos de existência, buscando maior participação no mercado, através do fortalecimento da sua identidade. Ao contrário do porte da empresa, os processos de comunicação, em especial, são grandes e notórios. As técnicas de comunicação interna aplicadas têm uma receptividade satisfatória dos seus membros e são percebidas por eles como algo coerente e diretamente proporcional à realidade da empresa, mas ainda apresenta erros que precisam ser corrigidos.

Por mais que muitas técnicas que são praxe em empresas seniores - como nas duas analisadas neste estudo - não sejam aplicadas na Acesso, como *house organs*, cartilhas e *newsletter*, há uma forte crença de que as utilizadas são suficientes para manter a motivação dos funcionários. Percebe-se, o que muito me chamou a atenção, que há uma grande afinidade e identidade dos membros com as ferramentas adotadas.

Eles não descartam a possibilidade da implantação de novas técnicas, mas estão satisfeitos com as práticas vigentes na 23ª gestão. Foi apontado na pesquisa, através das entrevistas com os membros, que a Acesso tem capacidade de possuir ferramentas tão eficientes quanto as de empresas seniores, que muitas vezes, só estão focadas no lucro e esquecem dos seus funcionários. A Acesso resume-se em um trabalho voluntário, por filosofia do MEJ. Portanto, o foco das ferramentas deve ser forte e eficiente para fazer com que os membros permaneçam, o que a passa na frente de muitas outras organizações de grande porte e consolidadas no mercado.

Nesta perspectiva, analisando os discursos trabalhados pelo público interno em relação à comunicação interna, a participação e a identidade organizacional apontou a necessidade de olhar com mais seriedade para as relações face a face, sejam elas

formais ou informais. Na pesquisa, foi detectado que técnicas que têm objetivos claros perdem a eficácia por conta da falta de repasses de informação e ruídos. Foi apontado que a comunicação interna existe com bastante força na empresa, mas a sua efetividade ainda depende de maior responsabilidade dos funcionários em saberem utilizá-la da maneira correta.

Assim, a partir da Acesso, foi possível verificar que a participação do funcionário é fundamental para que os processos ocorram, sendo absorvidos e desenvolvidos. São as interações e os relacionamentos que constroem a realidade organizacional. Em meio à pesquisa, foi detectado que são necessários mais momentos de integração fora do cotidiano da empresa, como o *Quiz*. Os membros entendem que a rotina acaba desgastando a convivência, e que um encontro fora do ambiente de trabalho pode “rejuvenescer” as relações entre os funcionários, e assim colaborar para uma maior produtividade. Outro ponto que não pode passar despercebido, é que os membros não sentem nenhuma necessidade de aproximação dos pais ou familiares na rotina da empresa. Apenas um dos 11 entrevistados diz sentir necessidade. Considero este resultado um tanto surpreendente, pois penso que os jovens, enquanto empresários juniores, se sentissem mais importantes ao terem a oportunidade de mostrar para os pais o senso de responsabilidade que lhes é aplicado na Acesso. Além disso, penso que os próprios pais deveriam demonstrar maior interesse para incentivar os filhos desde cedo à responsabilidade e seriedade da vida profissional.

Conclui-se portanto, que não é possível ignorar que a comunicação interna é um processo híbrido, que pode exigir um pensar aberto (investimento constante em relacionamento, proximidade e interação), mas precisa de formas objetivas (ferramentas) que sejam bem utilizadas pelos membros, a fim de cumprirem o seu papel. É como uma máquina. Ela é concreta e pode ser de grande valia para o mercado,

mas precisa ser bem manuseada pela parte humana que envolve o processo. Assim, ao buscar compreender como a comunicação interna pode ser estabelecida e percebida pelos funcionários, tenta-se compreender como ocorrem os relacionamentos e as interações nas organizações. Isto é posto a partir da realidade organizacional da Acesso, que permitiu a compreensão da comunicação interna enquanto um processo de circulação, elaboração e dinamização de discursos organizacionais.

São as redes informacionais e relacionais (face a face), em movimentos constantes, que constroem a organização. A comunicação interna, e a comunicação de maneira geral, é processo fundamental nesta realidade, sendo possível disseminar, elaborar e sedimentar sentidos e significados. E, cada vez mais, é necessário entender o papel do funcionário neste processo, valorizando a participação e o envolvimento deste para a construção da identidade organizacional e, em especial, da imagem da organização.

6. REFERÊNCIAS

AMORIM, Gabriela Porto. **Orgulho de pertencer: como a Comunicação Interna da Fiat Automóveis estimula e promove o sentimento de pertencimento entre seus empregados.** UNI-BH, Belo Horizonte, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial - Teoria e Pesquisa.** Barueri: Manole, 2003.

Delloite - Pesquisa. **Mídias sociais nas empresas: o relacionamento *online* com o mercado.** São Paulo, 2010.

DUARTE, Jorge; Barros, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2006.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

HELLER, Robert. **Como aprimorar a gestão de pessoas.** São Paulo, 2001.

Disponível em:

http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/14-Ed5_CA-Comun.pdf

Acesso em 13 de julho de 2012.

HUNT, Tara. **O Poder das redes sociais: como o fator Whuffie - seu valor no mundo digital - pode maximizar os resultados de seus negócios.** São Paulo: Editora Gente, 2010.

Interface Comunicação Empresarial – Pesquisa. **A importância da comunicação interna nas organizações.** Belo Horizonte, 2011.

Disponível em:

<http://www.minasmarca.com/web/index.php/2011/11/pesquisa-mostra-a-importancia-da-comunicacao-interna-nas-organizacoes/>

Acesso em 01 de junho de 2012.

JAY, Antony. **Como dirigir uma reunião in Comunicação nas empresas.** Harvard Business Review, tradução Marylene Pinto Maciel. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KUNSCH, Margarida. **Novos paradigmas para a comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 1997.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

McCASKEY, Michael B. **As mensagens ocultas que os gerentes enviam in:** Harvard Business Review, Comunicação nas empresas: effective communication, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NASCIMENTO, Iara Marques do. **A comunicação interna e a construção da identidade organizacional – compreendendo percepções e processos por meio da viação Progresso e Turismo S/A.** Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2011.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação.** 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Lazuli Editora, 2002.

OLIVEIRA, Ovonde de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo – vol.1, n.1 (2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003.

PASSOS, Carlos Artur Krüger. **Novos modelos de gestão e as informações.** 1999.

PAULINO, Roseli A. **Comunicação e Trabalho. Estudo de recepção. O mundo do trabalho como mediação da comunicação.** São Paulo: A .Garibaldi, 2001.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

SCHERMERHORN JR., John. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 1996.

_____. **Fundamentos de comportamento organizacional.**

Bookman,; Porto Alegre, 1996.

Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>

Acesso em 28 de agosto de 2012.

SILVA, José Afonso da. **Uma trajetória em redes: modelos e características operacionais das agências de notícias, das origens às redes digitais, com três estudos de caso.** Salvador, 2006.

SILVA, Reinaldo A. (2004, p. 36). **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

Disponível em:

http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/14-Ed5_CA-Comun.pdf

Acesso em 13 de maio de 2012.

STAZAUSKAS, Giselle. **Comunicação interna versus mídias sociais: o impacto das mídias sociais na comunicação interna das organizações e o papel dos manuais de conduta na orientação do público interno.** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

_____. **Mídias sociais nas empresas – Pesquisa Aberje.** São Paulo, 2010.

Disponível em:

http://www.aberje.com.br/monografias/GISELLE_STAZAUSKAS%20-%20versao%20final.pdf

Acesso em 11 de junho de 2012.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: Fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Thompson, 2004.

WEIBER, Yorrana Franciani Monteiro Weiber. **Comunicações nas organizações – estudo de caso na associação comercial e empresarial de Guarapuava – ACIG.** Unicentro – Universidade Estadual do Centro Oeste, Guarapava, 2008.

WIDLNER, Karina da Luz. **Comunicação interna: fator gerador de motivação e comprometimento organizacional.** Porto Alegre, 2010.