

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - MG

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

ANA CRISTINA DA COSTA DIAS

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE
PESSOAS

UM OLHAR PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA DA U&M MINERAÇÃO E
CONSTRUÇÃO S/A

JUIZ DE FORA

2006

ANA CRISTINA DA COSTA DIAS

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE
PESSOAS

UM OLHAR PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA DA U&M MINERAÇÃO E
CONSTRUÇÃO S/A

Monografia apresentada à Banca Examinadora na disciplina Projetos Experimentais II, do curso de Comunicação Social da UFJF, para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social.

Orientadora: Prof^ª. Mila Barbosa Pernisa

Juiz de Fora

2006

ANA CRISTINA DA COSTA DIAS

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE
PESSOAS

UM OLHAR PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA DA U&M MINERAÇÃO E
CONSTRUÇÃO S/A

Monografia apresentada à Banca Examinadora na disciplina Projetos Experimentais II, do curso de Comunicação Social da UFJF, para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social.

Data do exame: 17/08/06

Prof^a. Mila Barbosa Pernisa - UFJF - Orientadora

Prof^a. Ms^a. Alice Gonçalves Arcuri - UFJF - Convidada

Prof. Rodrigo Fonseca Barbosa - UFJF - Convidado

Aos meus pais, à Letícia e ao Wilson,
com todo o carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, também, as pessoas e instituições que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento do trabalho:

Universidade Federal de Juiz de Fora, pela oportunidade oferecida.

Professora Mila Barbosa Pernisa, pela dedicação e disponibilidade.

Professora Dr.^a Márcia Cristina da Silva Machado, pela atenção e apoio.

Minha família, pelo incentivo e confiança.

U&M Mineração e Construção S/A, em especial, Jamily Fazza e Francisco Schlinz, pela atenção e contribuição no desenvolvimento da pesquisa.

MRS Logística, Acesita, Usiminas e Belgo Juiz de Fora, pela contribuição no desenvolvimento da pesquisa.

Jornalistas Paulo Nassar e Paulo Clemen, pelas entrevistas concedidas.

Acesso Comunicação Jr., pela oportunidade e pelas experiências adquiridas.

Quem não se comunica, se trumbica.

Chacrinha

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo mostrar a importância da atuação de um jornalista na área de Comunicação Interna numa empresa, já que ele possui conhecimento dos meios e técnicas de comunicação, tem domínio da linguagem dos diferentes veículos, além de saber definir qual o meio mais adequado em relação a cada público-alvo. A pesquisa permite abrir discussão sobre a posição da Comunicação Interna no organograma das empresas, além de ressaltar a importância deste setor para as organizações. Este trabalho contribui para que estudiosos e interessados na Comunicação Empresarial e principalmente na Comunicação Interna – uma área mais específica – possam se informar mais sobre o assunto, já que, ainda hoje, é difícil encontrarmos teses, estudos teóricos e literatura sobre o tema.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial. Cultura Organizacional. Comunicação Interna. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The objective of this research is to show the importance of a journalist's work in a Company Internal Communication, considering that a journalist has the knowledge of medias, techniques, the appropriate speech, and the right media to the right public. This research opens a discussion about the position of the Internal Communication in the companies organization chart. It also stands out the importance of this department to the organizations. This work helps interested studios in Companies Communication and, principally, Internal Communication – an specific area – to increase their knowledge, considering that thesis, theoretical studies and literature about this subject are not easily found nowadays.

Keywords: Companies Communication. Culture Organizational. Internal Communication. Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	p. 11
2 O ATO DE COMUNICAR	p. 16
2.1 COMUNICAÇÃO DENTRO DA EMPRESA.....	p. 18
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	p. 24
2.2.1 Ferramentas utilizadas para facilitar a Comunicação Interna - O mito do "jornalzinho"	p. 27
3 A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS	p. 31
3.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	p. 32
3.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	p. 38
3.2.1 O profissional de Gestão de Pessoas.....	p. 40
3.3 O RH E A IMAGEM DA EMPRESA NO MERCADO DE TRABALHO.....	p. 42
3.4 SISTEMAS DE MOTIVAÇÃO.....	p. 44
3.5 O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	p. 48
4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS	p. 51
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	p. 52
4.2 NECESSIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS.....	p. 54
4.2.1 Público Interno.....	p. 56
4.2.2 Informação a serviço do funcionário.....	p. 58

4.3 FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	p. 59
4.3.1 A posição do novo profissional da comunicação interna no organograma da empresa	p. 61
4.3.2 O jornalista na Comunicação Interna das empresas	p. 62
4.4 POR QUE IMPLANTAR A COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA EMPRESA....	p. 66
4.4.1 Medição de opinião e resultados	p. 69
4.5 ESTRUTURA DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA EMPRESA.....	p. 70
5 ESTUDO DE CASO	p. 74
5.1 METODOLOGIA.....	p. 74
5.2 BREVE HISTÓRICO DA U&M MINERAÇÃO E CONSTRUÇÃO S/A	p. 75
5.3 O DESENVOLVIMENTO HUMANO DA U&M	p. 78
5.4 O TRABALHO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA U&M	p. 79
5.4.1. As ferramentas de Comunicação Interna utilizadas pela U&M	p. 80
5.4.2. Novas ferramentas de Comunicação Interna	p. 84
5.4.3. O <i>feedback</i> dos funcionários	p. 85
5.4.4. Empecilhos da Comunicação Interna	p. 86
6 CONCLUSÃO	p. 88
7 REFERÊNCIAS	p. 91

8 APÊNDICE..... p. 94

9 ANEXOS..... p.122

1 INTRODUÇÃO

A área destinada à Comunicação Interna vem ganhando destaque no plano estratégico das empresas. É comum ela ser coordenada por profissionais da Comunicação, como jornalistas, relações públicas e publicitários. Mas ainda podemos encontrar empresas cujo trabalho da Comunicação Interna está a cargo do departamento de Recursos Humanos, o que não impede que haja um profissional da comunicação trabalhando junto a esse setor.

Esta pesquisa tem como objetivo mostrar a importância da atuação do jornalista na área de Comunicação Interna numa empresa, já que ele conhece meios e técnicas de comunicação, tem domínio da linguagem dos diferentes veículos, além de saber definir qual o meio mais adequado em relação a cada público-alvo. A pesquisa contribui também para abrir discussão sobre a posição da Comunicação Interna no organograma das empresas e ressalta a importância deste setor para as organizações.

Se levarmos em consideração que a Comunicação Empresarial existe como conceito há menos de 25 anos no Brasil e que ainda é difícil encontrarmos teses, estudos teóricos e literatura sobre o tema, este trabalho contribui para que os estudiosos e os interessados em Comunicação Empresarial e principalmente em Comunicação Interna – uma área mais específica e pouco explorada – possam se informar mais sobre o assunto.

Escolher o tema desta pesquisa foi fácil já que o interesse pela Comunicação Empresarial e, em particular, pela Comunicação Interna surgiu desde o início da faculdade e se consolidou após a realização de alguns trabalhos desenvolvidos por meio do movimento empresa júnior. As experiências adquiridas

no departamento de Recursos Humanos da Acesso Comunicação Jr., empresa júnior da Faculdade de Comunicação, também contribuíram para a escolha do tema.

Ao começarmos a desenvolver esta pesquisa tínhamos duas questões que, aos poucos, foram sendo respondidas. A primeira era descobrir se a presença de um jornalista à frente das atividades de Comunicação Interna é realmente fundamental em empresas em que esta comunicação é responsabilidade do Recursos Humanos e a segunda, se uma empresa que possui um departamento de Comunicação responsável por desenvolver a Comunicação Interna deveria desenvolver suas atividades em parceria com o departamento de RH.

O ponto de partida da pesquisa foi mostrar a importância que a comunicação exerce na vida das pessoas e o quanto elas precisam se comunicar para alcançar satisfação profissional e pessoal. Além de estar presente no cenário empresarial e no ambiente de trabalho, a comunicação é constante na vida pessoal e individual de cada um. Dentro de casa, no convívio social, na escola e nos momentos de lazer, a comunicação se faz necessária.

Outro ponto explorado nesta pesquisa foi o posicionamento da Comunicação Empresarial no contexto nacional. Assim, pudemos apontar em que época a Comunicação Interna ganhou destaque nas empresas e quando ela começou a ser considerada uma área estratégica. Nesse sentido, a cronologia se faz presente em grande parte desta pesquisa e torna-se necessária ao mostrar a evolução tanto da Comunicação Empresarial e Comunicação Interna quanto das ferramentas que dão suporte às atividades relacionadas à Comunicação Interna.

No segundo capítulo da pesquisa, achamos essencial dar ênfase ao mito do “jornalzinho”, já que, durante muito tempo, toda vez que se falava em Comunicação Interna, as pessoas logo a associava ao famoso “jornalzinho” – termo

criado para designar o veículo jornalístico empresarial: *house-organ*, atualmente, considerado pejorativo. Ainda no segundo capítulo, fizemos um breve histórico do surgimento do *house-organ* e apontamos outros veículos de comunicação que podem ser eficientes na hora de comunicar com o público interno.

No decorrer desta pesquisa, conseguimos distinguir algumas das atividades relacionadas à área da Comunicação Interna. Integrar os funcionários; envolvê-los com os interesses e as metas da organização; informá-los sobre as decisões que são tomadas dentro da empresa e, ao mesmo tempo, estimulá-los a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições são alguns exemplos de funções da área de Comunicação Interna. Percebemos que, à medida que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, ele sente-se mais valorizado e comprometido com a organização para a qual trabalha.

Conhecer as práticas da Administração de Recursos Humanos numa empresa e saber distingui-las da Gestão de Pessoas foi essencial na hora entender porque em algumas empresas a Comunicação Interna ainda fica a cargo do RH. Definir o perfil do gestor de pessoas e saber como ele vê e trata seus funcionários facilita na escolha das práticas de comunicação que farão com que o público interno sintase comprometido e motivado com a empresa. No terceiro capítulo, detalhamos algumas teorias motivacionais que explicam e mensuram o interesse dos funcionários e da organização. Uma comunicação clara e objetiva é essencial na hora de informar aos empregados o que a empresa pode lhe oferecer assim como informar à empresa o que os funcionários desejam e precisam para estar motivados.

Ao reconhecermos a necessidade de informar os funcionários de uma empresa, pudemos traçar, no quarto capítulo, a importância de se implantar uma área de Comunicação Interna. Consideramos a Comunicação Interna como um fator

de consolidação da identidade organizacional. As empresas, hoje, buscam ser reconhecidas como uma entidade que respeita o meio ambiente, que ajuda a desenvolver a comunidade onde está inserida, que busca reverter em bons produtos e serviços os recursos que utiliza e que respeita e valoriza seus empregados. Por meio da Comunicação Interna é possível difundir, aos funcionários e à sociedade, os valores, a missão, os objetivos, os interesses e a visão da organização. Por tal razão, a Comunicação Interna ganhou posição estratégica no organograma das empresas. Mais do nunca, a alta cúpula das empresas a tem encarado como uma necessidade; uma aliada estratégica.

Para dar suporte às considerações apresentadas neste trabalho, apresentamos, ainda no quarto capítulo, os resultados de algumas pesquisas corporativas, realizadas pelo Instituto Databerje, que nos mostraram como a Comunicação Interna está inserida nas organizações; o quanto é investido nesta área; o tamanho da equipe responsável pela Comunicação Interna nas empresas; quais os veículos de comunicação que são utilizados; quais os profissionais responsáveis e qual o status que esta área possui no ambiente empresarial.

Por fim, no quinto capítulo, apresentamos um estudo de caso que analisou a estrutura do departamento de Desenvolvimento Humano da U&M Mineração e Construção S/A, situada em Matias Barbosa, cidade pertencente à Zona da Mata Mineira, e que sofre bastante influência da cidade de Juiz de Fora. Escolhemos esta empresa pelo fato de suas atividades da Comunicação Interna ficarem a cargo do departamento de Recursos Humanos e por possuir uma jornalista trabalhando junto a este setor. Nossa intenção era escolher uma empresa em que a Comunicação Interna ainda ficasse sob responsabilidade da área de RH mas que tivesse um profissional de jornalismo coordenando tais atividades. Vale ressaltar que

ficou determinado, pela empresa, que entrevistáramos apenas o gerente de Recursos Humanos e a jornalista responsável por desenvolver a Comunicação Interna. No entanto, não encontramos dificuldades para desenvolver o estudo de caso, já que a gerência de Recursos Humanos da U&M foi bastante receptiva e atenciosa durante as entrevistas. As metodologias utilizadas foram entrevistas e análise da pesquisa de clima, fornecida pela própria empresa.

Em meio a tantas informações, mudanças político-econômicas e avanços tecnológicos, notamos que as empresas têm dado mais atenção ao seu público interno. Hoje, elas têm percebido que a comunicação com os funcionários só será eficiente quando todos se sensibilizarem para a importância do tema, desde a presidência, direção até os funcionários de base. Nesse sentido, esta pesquisa torna-se essencial às empresas por mostrar que a Comunicação Interna precisa ter posição estratégica no organograma e que mesmo ela sendo dirigida por outro departamento que não seja de comunicação, é aconselhável que haja um jornalista para coordenar as atividades assim como elaborar a executar ações e planos.

1 O ATO DE COMUNICAR

Conceituar o termo comunicação é uma difícil tarefa por se tratar de um assunto tão amplo. As pessoas podem se comunicar através do compartilhamento de idéias, imagens ou experiências. Em alguns dicionários, o termo é definido como um processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens escritas e faladas, por diversos meios como telefone, TV, computador, jornal. Do ponto de vista etimológico, a palavra comunicação vem do latim *communis* e significa pôr em comum, partilhar, comunhão. Para Macêdo *et al* (2004, p. 73), a comunicação, "longe de ser um processo unilateral, é sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transferência de informações e emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e receptor".

De fato, comunicar-se é uma habilidade exigida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais. Por mais que,

a comunicação constitua uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dê de forma que pode ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe como comunicar (GIL, 2001, p. 71).

Sem contar que nem sempre a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor. É aí que surgem os ruídos. Qualquer erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem seja ela sonora, visual ou escrita, poderá prejudicar o processo. Na visão de Chiavenato (1999):

Os ruídos criam várias distorções, como estereótipos (quando criamos uma imagem falsa de como o emissor realmente é), generalizações (quando uma impressão, favorável ou não, influencia o julgamento e a avaliação de outros traços específicos das pessoas), projeção (mecanismo de defesa, mediante o qual a pessoa tende a atribuir aos outros certas características próprias que rejeita inconscientemente) e defesa perceptual (quando o observador distorce as informações) (CHIAVENATO, 1999, p.403).

Podemos perceber que muitas pessoas, por saberem se expressar com certa desenvoltura, julgam-se bons comunicadores. Entretanto, cabe lembrar que

existe uma grande diferença entre informar e comunicar. "Informar é um ato unilateral, que envolve apenas a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor" (GIL, 2001, p. 72).

Sabendo diferenciar um termo do outro, consideraremos essencial que toda organização seja construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação. Todos os funcionários, desde o "chão de fábrica" até a presidência, devem assumir suas responsabilidades por meio da disseminação da informação. Mas como trabalhar a informação e fazer com que a comunicação proceda corretamente? De acordo com Brum (1998, p. 61), "trabalhar a informação significa repassá-la no tempo certo, através de canais adequados e de instrumentos transparentes, coerentes e completos. Significa, principalmente, preparar a notícia de forma que seja bem recebida pelo receptor".

Segundo Gil (2001), existem mecanismos que possibilitam uma comunicação mais eficaz dentro das empresas e nos cabe aqui ressaltá-los. Primeiramente, é preciso haver sintonia com o receptor. A formação profissional, o status, o nível de linguagem e os conhecimentos do receptor influenciam o entendimento da mensagem que será dirigida. Outro ponto fundamental é o saber ouvir - uma das mais importantes habilidades comunicativas e que é, freqüentemente, a mais ignorada. "Além de incentivar a boa comunicação entre as pessoas, ela possibilita compreender adequadamente as intenções do outro" (GIL, 2001, p. 78).

Quando uma pessoa pretende comunicar uma mensagem é necessário que, logo no início do processo, ela procure deixar claro que a comunicação se dará em duas vias. Para isso, o interlocutor tem que estar à vontade e encorajado a falar,

sobretudo para pedir mais esclarecimentos. Provocar o *feedback* é essencial e prova que a comunicação é um ato bilateral.

Saber como dizer uma informação é também muito importante. Definir o método de exposição da mensagem (escrita ou falada), o tom de voz, as expressões faciais, os gestos, o conteúdo da mensagem, o layout e a editoração farão com que o público mantenha-se interessado e atento no emissor e no que será dito. Mas de nada adianta ter todas essas preocupações se as mensagens não forem simples, curtas e claras. O poeta francês Paul Valéry (1871-1945) já costumava dizer: "Entre duas palavras, escolha sempre a mais simples. Entre duas palavras simples, escolha a mais curta". Clareza e objetividade são fundamentais.

Quando nos referimos ao universo das empresas, saber dominar certas técnicas e ferramentas de comunicação podem representar uma enorme diferença, pois de nada vale ter grande conhecimento e muitas informações se não souber transmiti-los aos outros.

2.1 COMUNICAÇÃO DENTRO DA EMPRESA

Vivemos numa sociedade em que as transformações ocorrem numa velocidade tão grande que é natural observarmos mudanças também nas organizações. A cultura de cada empresa, marcada por suas missões, visões, objetivos, interesses, realidades e por seus públicos internos e externos, existe e se solidifica com o tempo. Em função das novas exigências do mercado, essa cultura precisa passar por constantes evoluções. Nesse sentido, a Comunicação Empresarial surge como um instrumento para operar essas mudanças. Na

percepção de Kunsch (2003, p.149), "Comunicação Organizacional¹, Comunicação Empresarial e Comunicação Corporativa são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de Comunicação levado a efeito pelas organizações em geral".

Como conceito, a Comunicação Empresarial existe há menos de 25 anos no Brasil. Naquele tempo, as empresas já se comunicavam principalmente através dos *house-organs*. Não existia Comunicação Empresarial como ela é conceituada hoje. Na verdade, muitos até a desconheciam. As atividades eram desenvolvidas isoladamente por profissionais e departamentos sem qualquer vinculação, o que acabava gerando uma comunicação prolixa e, muitas vezes, incoerente. "A Comunicação Interna, marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo, convivia com uma publicidade descontraída, que simulava uma empresa democrática e aberta" (BUENO, 2003, p.3).

Antes da década de 1970, as atividades de Comunicação Empresarial eram fragmentadas. Não havia um departamento que reunisse todo o trabalho de relacionamento da organização com seus públicos. Em algumas empresas, as publicações empresariais ainda estavam atreladas às áreas de Recursos Humanos. Em 1967, editores de jornais e revistas de algumas empresas do Brasil fundaram a Aberje (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas). Essa fase coincide com a implantação dos primeiros cursos de Comunicação no Brasil. Por essa razão, o número de profissionais nas empresas ainda era reduzido.

A década de 1970 apresentou algumas mudanças importantes no cenário da Comunicação Empresarial. Empresas privadas, de médio e grande porte, criaram áreas de Comunicação e recrutaram profissionais para desempenhar tal

¹ Para o desenvolvimento deste trabalho, optamos por usar os termos Comunicação Empresarial, Comunicação Organizacional e Comunicação Corporativa como sinônimos.

atividade. Assim, os profissionais iam aparecendo aos poucos, tornando visível a importância do mercado de Comunicação Empresarial.

Já os anos 80 deram o impulso que faltava à Comunicação Empresarial, que passou a ganhar status nas organizações. Foi nessa década que a Aberje alterou sua denominação, passando a se chamar Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, embora mantivesse a sigla inicial. Na percepção de Bueno (2003):

O jornalismo empresarial - edição de *house-organs* e relacionamento com a imprensa - e as atividades afetas às Relações Públicas se profissionalizaram com a chegada dos egressos das faculdades/cursos de Comunicação e, sobretudo, com a vigência do regime democrático que exigiu nova postura das organizações (BUENO, 2003, p.4).

Já na segunda metade da década de 1980, a "abertura das portas" da Rhodia, empresa mundial de química de especialidades, com a elaboração de sua política de Comunicação Social, sob a responsabilidade de Walter Nori, durante a gestão do presidente da empresa Edson Vaz Musa, foi considerada um marco. Antes da Rhodia, nenhuma outra empresa havia sistematizado e tornado público seu projeto de comunicação. O case Rhodia influenciou outras organizações e posicionou a Comunicação Empresarial como fundamental no processo de tomada de decisões. Situação essa que veio se consolidar nos anos seguintes.

Com a abertura do mercado brasileiro, no início da década de 90, ainda no governo Collor, a Comunicação Empresarial passou a ser uma ferramenta fundamental para a sobrevivência e sucesso dos negócios. Ela deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de modo fragmentado, para constituir-se em um processo integrado. Alguns fatos marcaram esta época, como a abertura comercial das empresas, a privatização das empresas estatais e a desregulamentação de inúmeras atividades econômicas. Neste contexto de profundas mudanças, a Comunicação Empresarial se afirma como uma ferramenta

estratégica de gestão, ligada ao sucesso na transição para novos modelos organizacionais.

Nos dias atuais, a Comunicação Empresarial ganhou cara nova e tornou-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Ela se estrutura para usufruir as novas tecnologias e explorar o surgimento das novas mídias. Assim, passa a integrar o moderno processo de gestão, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado "capital intelectual" das organizações. Como mostra Bueno (2003):

A comunicação empresarial assumiu ares de gente sabida e entrou definitivamente na universidade. Hoje, ela é objeto de estudos e teses, é tema de debates acalorados, ainda que a literatura - pelo menos a brasileira - seja incipiente para dar conta de suas conquistas. Os que a praticam com competência são saudados com a mesma distinção com que se contemplam os bons profissionais de outras áreas (BUENO, 2003, passim).

Antigamente, ao se falar em comunicação nas empresas pensava-se logo no famoso "jornalzinho". Com a evolução da Comunicação Empresarial e o avanço das novas tecnologias, esse estereótipo tem deixado de existir. Estamos caminhando para um processo de inteligência empresarial composto por pessoas capacitadas. É preciso que hoje o profissional tenha uma postura e visão estratégica e que saiba planejar, prever mudanças e agir.

A Comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem (BUENO, 2003, passim).

Por possuir uma estreita articulação entre os diversos departamentos e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas, podemos considerar que, hoje, a Comunicação Empresarial assume características da conhecida Comunicação Integrada. Para Kunsch (2003), a Comunicação Integrada se define como:

Uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix²; o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p.150).

Todas essas formas de comunicação vão fazer com que a empresa tenha um relacionamento com seus públicos externos e internos e com a sociedade. A partir deste pensamento, os segmentos comunicacionais não devem ser vistos isoladamente.

Cabe nos lembrar que o mix de comunicação de uma empresa deve ser definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes "que se mantenham íntegros para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse. O planejamento deve ser centralizado" (BUENO, 2003, p.9).

A comunicação organizacional integrada torna-se importante na medida em que estabelece uma política global, uma linguagem comum entre todos os setores e um comportamento organizacional homogêneo. Os vários segmentos comunicacionais de uma organização devem trabalhar de forma conjunta, tendo bem claro os objetivos gerais, mas sem deixar de lado os objetivos específicos de cada setor. Na visão de Kunsch (2003):

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea (KUNSCH, 2003, p. 180).

Curvello, In: Duarte (2003) completa ao afirmar que:

O modelo de comunicação integrada, apoiado por instituições como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e pelo sucesso

² Comunicação Integrada abrange a Comunicação Institucional, que é a responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização; Comunicação Mercadológica, a responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos da empresa; Comunicação Administrativa, que se processa dentro da organização. Ela ainda permite viabilizar todo o sistema organizacional por meio da junção de fluxos e redes e a Comunicação Interna, que não definiremos aqui, pois ela terá um subcapítulo especial, onde apresentaremos detalhadamente seu conceito.

da atuação comunicacional e institucional de empresas como Rhodia, Volkswagen, entre outras, acabou consolidando-se como padrão nas grandes organizações. Hoje, apesar da diversidade de modelos estruturais, boa parte das assessorias de comunicação nas organizações brasileiras encontra-se sob uma mesma arquitetura, sob um mesmo comando, buscando a integração de processos e atividades, e apoiando as ações estratégicas (CURVELLO, In: DUARTE, 2003, p.122).

O aprimoramento da Comunicação Empresarial exige um novo perfil do comunicador. O ambiente empresarial passa a ser formado por pessoas capazes de criar programas de relacionamento eficientes para atender aos meios de comunicação que estão cada vez mais exigentes e qualificados. O profissional não pode mais se reduzir a um simples executor de tarefas, redator de releases e de *house-organs*, organizador de eventos ou criador de banners e cartazes. Ele tem que estar antenado aos novos processos de gestão, novas tecnologias e ferramentas, sendo capaz de mobilizar pessoas e integrar equipes para a realização de um objetivo comum. E, ainda, é ideal que o comunicador empresarial seja um "gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir, de modo proativo, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização" (BUENO, 2003, p.12).

Até no trato com o público interno, o novo comunicador tem que estar mais atento e perceber que não existe apenas um único público interno, mas diferentes públicos internos, com formação cultural, social, política e econômica distintas. Os conteúdos vão precisar ser direcionados e as linguagens apropriadas para que a comunicação se torne eficiente e efetiva.

Podemos afirmar que, hoje, a Comunicação Empresarial vem se posicionando estrategicamente nas organizações ao ocupar posição de destaque no seu organograma. A tendência é que o comunicador empresarial esteja de olho no ritmo acelerado da circulação de informações e, assim, possa se adaptar à realidade em que vivemos caracterizada por constantes transformações.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

Como já foi dito anteriormente, a Comunicação Interna está inserida na Comunicação Integrada. Um bom conceito para Comunicação Interna foi definido no Plano de Comunicação Social elaborado pela Rhodia há cerca de duas décadas. Nele, definiu-se que a Comunicação Interna corresponde a uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

Em virtude da globalização e do avanço das tecnologias, é fundamental que, numa empresa, a comunicação alcance cada um dos públicos (interno e externo) de forma transparente, ética e objetiva. É aí que entra a Comunicação Interna.

A idéia surgiu na Inglaterra, na primeira metade do século XIX, em plena Revolução Industrial, quando a mecanização da indústria têxtil, logo aperfeiçoada pela tecnologia do vapor, determinou uma ruptura de relações entre empregados e empregadores. As relações entre eles passaram a ser formais, condicionando o empregado ao cartão de ponto.

A grande maioria dos trabalhadores vinha do campo, onde o trabalho era artesanal, livre de horários, normas e regulamentos. Eles passaram a trabalhar em fábricas, onde eram conhecidos apenas por números. Para solucionar tais estranhamentos e contradições internas, começaram a surgir os primeiros jornais e revistas para os empregados, na tentativa de familiarizá-los com o ambiente e a

política da empresa e diminuir, assim, a distância entre a administração central e a base operária.

Já o Brasil, por ter sofrido um retardamento em seu processo industrial, só experimentou a prática e os efeitos da Revolução Industrial no início da década de 1930. Assim, a Comunicação Interna brasileira só teve início nessa época, expandindo-se na década de 50 e se instalando, definitivamente, nos anos 60.

Podemos afirmar que, até os dias atuais, muito se evoluiu. No entanto, embora tenham ocorrido algumas mudanças, poucas empresas no Brasil dão ênfase e importância à Comunicação Interna. Mesmo em grandes e médias organizações, essa área ainda não possui altos investimentos, além de faltar conhecimento e pensamento estratégico por parte dos profissionais. Os gestores ainda não se apresentam preparados para lidar com tal comunicação. E são eles os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que farão com que a organização cresça e se desenvolva. "Os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados. São eles que devem dar o primeiro passo" (MARCHESI, In: NASSAR, 2005, p 47). O discurso empresarial não pode ser diferente da ação. Ele tem que ser transparente e transmitir absoluta credibilidade.

Segundo Figueiredo; Nassar (2005), a comunicação eficiente é sistêmica, não compartimentalizada e altamente prejudicial para as empresas e instituições quando nas mãos de amadores. Comunicar-se bem com os funcionários tornou-se fundamental, por exemplo, para o sucesso dos programas de qualidade das empresas. Ter no funcionário um aliado e parceiro de todas as horas passou a significar um elemento importante para a execução dos objetivos da empresa. Nas palavras de Kunsch (2003):

A comunicação interna seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. Assim, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização permitindo seu pleno funcionamento (KUNSCH, 2003, p 154).

Quando a Comunicação Interna é desenvolvida no conjunto da comunicação integrada, com estratégias e objetivos delineados, ela tende a ser mais eficiente e eficaz.

Antes de darmos continuidade ao estudo da Comunicação Interna, é fundamental esclarecermos o conceito de Endomarketing, já que muitos autores tendem a identificá-lo com a Comunicação Interna. O termo foi criado e registrado por Saul Faingaus Bekin em 1995 e se refere a:

Ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover, entre os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Seu objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado (BEKIN, 2004, p.1).

A função do Endomarketing é deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente. O termo limita-se a ver os funcionários como clientes internos. E não é esse conceito que vamos seguir aqui. Para nós, é preciso considerar que, antes de ser um empregado, a pessoa é um ser humano; um cidadão. Fasti *apud* Kunsch (2003) já adiantava que:

Endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas; a resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores. E mais, o ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado (FASTI, *apud* KUNSCH, 2003, p. 155).

Numa entrevista à Revista Comunicação Empresarial, o consultor norte-americano de Comunicação Interna, Thomas J. Larkin afirmou que a propaganda não é adequada para a Comunicação Interna, já que o marketing visa vender

produtos. Para ele, os funcionários não estão comprando nada. Eles não têm escolha, são forçados a fazer algo que é imposto pela organização. Não há motivo, portanto, para se fazer propaganda ao público interno.

Para que os funcionários fiquem satisfeitos com a organização para qual trabalham, é necessário que a Comunicação Interna busque a integração por meio de programas participativos e interativos. Assim, cria-se nos funcionários um maior comprometimento e, por consequência, aumenta a produtividade e a qualidade dos serviços. Cada vez mais se ouve falar em "funcionários-parceiros". É esse tipo de profissional que as empresas têm procurado na seleção de pessoal.

2.2.1 Ferramentas utilizadas para facilitar a Comunicação Interna - "O mito do jornalzinho"

Quando se falava em Comunicação Interna, por muito tempo, as pessoas logo a associava ao famoso "jornalzinho". Como o termo não surgiu repentinamente, vamos, a seguir, fazer um relato de sua evolução. A princípio, o "jornalzinho" era usado para designar o veículo jornalístico empresarial: *house-organ*. Utilizado tanto para jornais impressos quanto para outros veículos jornalísticos, produzidos por empresas e organizações, o *house-organ* tem como objetivo comunicar-se com públicos internos (empregados e familiares) e externos (clientes e sociedade).

Em 1926, surgiu, no Brasil, o primeiro jornal de empresa, publicado pela multinacional General Motors. Mas foi somente na década de 1960 que as empresas brasileiras passaram a criar jornais em número significativo. A partir dos anos 70, as assessorias de imprensa desenvolveram-se nas empresas privadas e nos órgãos do governo. Já na década de 1980, o Brasil passava por um processo de

redemocratização. Com isso, a sociedade passou a exigir que as organizações a informasse sobre meio ambiente, qualidade dos produtos e serviços e ação social.

Ao longo dos anos 90, as empresas defendiam idéia de que os trabalhadores deveriam estar por dentro de tudo o que acontecia no ambiente de trabalho para que eles se sentissem parte da organização. Nessa época, as empresas estavam em busca de uma maior produtividade, de menores custos e de uma relação estável com seu público. A comunicação e o acesso à informação tornaram-se fundamentais dentro de uma empresa. A comunicação, principalmente, assume caráter estratégico por conseguir difundir de maneira profissional as informações e os valores pertencentes à organização.

No final dos anos 90, houve um desperdício de canais de comunicação em algumas empresas. Segundo estimativas citadas pelo jornalista e consultor em Comunicação Empresarial, Luiz Chinan, em 2002, existiam mais de 550 bilhões de documentos divulgados na WEB e mais de mil livros editados nos cinco continentes. No Brasil, foram editados 1.258 jornais e publicadas 1.352 revistas. Os números citados indicam o excesso de informação e nos mostram que passamos por um fenômeno chamado de "Information Overload". Cabe nos ressaltar que esse "boom" de informações não incluía as publicações empresariais.

Podemos afirmar que a quantidade de veículos e o excesso de informação nem sempre garante um bom processo de comunicação. Os funcionários querem ter acesso a assuntos que dizem respeito diretamente a eles e à empresa. De acordo com Gaudio; Lemos (2003), alguns dos temas que mais despertam o interesse dos funcionários são: estruturas, situação e perspectiva da empresa; clientes e concorrentes; benefícios; garantia do emprego e recursos humanos (como programas e procedimentos).

No meio empresarial, existem diversos tipos de veículos que podem ser utilizados para facilitar a Comunicação Interna. Mural, jornal impresso, intranet, boletim digital, revistas, outdoor, programa de rádio e TV são alguns exemplos. Na visão de Lara:

Além do jornal, pode ajudar na comunicação entre os funcionários e a diretoria da empresa: o quadro de aviso, correspondências encaminhadas à casa de cada um, reuniões para comunicados, alto-falante no ambiente interno, comunicação por rede interna de computadores, e-mails, vídeos, rádio com alcance na área do trabalho, cartazes e revistas com assuntos de interesse da família dos trabalhadores. Tudo isso pode ser combinado com outras iniciativas que não estarão, necessariamente, a cargo da assessoria de comunicação, como formação de corais, competições esportivas e similares, normalmente a cargo da equipe de recursos humanos (LARA, 2003, p 98).

Modernos recursos tecnológicos também propiciam o surgimento de novos canais de comunicação. Alguns já são bastante utilizados pelas organizações, como o e-mail, mas outros ainda são pouco difundidos como as videoconferências em formato de telejornal. Estes novos recursos exigem que os profissionais de comunicação desenvolvam linguagens específicas, bem diferentes das tradicionais. Por exemplo, um boletim eletrônico, disponibilizado na Intranet, não deve ser feito de acordo com os paradigmas de um boletim impresso, caso contrário a potencialidade do novo meio estará sendo desperdiçada.

Dessa maneira, a definição do formato e do conteúdo de cada veículo devem ser feitas de acordo com os objetivos, com a cultura e com o público da empresa, assim como a verba disponível para realização de tal trabalho. Nem sempre um veículo muito avançado tecnologicamente vai se ajustar a certo público ou ao recurso disponível.

O consultor Luiz Chinan afirma que o *house-organ* do século XXI tem que fugir das características que marcaram as publicações do século anterior. Era comum as empresas produzirem diferentes tipos de *house-organs*: o "HO³ Caras",

³ A sigla "HO" foi usada para simplificar a palavra House Organ.

que mostrava somente os VIPs das empresas; o "HO Diário Caipira", que fazia das publicações uma coluna social; o "HO Jornalão", boletim conservador, informativo e sem emoção, e o "HO Sensacionalista", publicação popular e fútil.

Chinan acredita que uma publicação empresarial do século XXI deve ser focada nos clientes, na transparência, nos talentos, na sociedade, no conhecimento, na qualidade total e na competitividade. Jornalisticamente, os veículos devem seguir alguns valores defendidos por vários jornalistas, como o foco na objetividade, na imparcialidade, na atualidade, na exatidão, na legitimidade, na simplicidade e na síntese. Não podemos nos esquecer também que uma boa estratégia de comunicação vai mesclar ferramentas diferentes para atingir públicos distintos. Cabe-nos lembrar que o público interno pode sofrer alterações ao longo dos anos, tornando-se, assim, mais exigente.

Desse modo, temos que nos atentar as essas mudanças e distinguir qual o melhor veículo, atrelado a um conteúdo correto e bem escrito, que deva ser utilizado para cada público. Podemos afirmar então que, na Comunicação Interna, as técnicas e as ferramentas utilizadas são personalizadas de acordo com cada funcionário. Já existem empresas que consideram a comunicação face a face como características da Comunicação Moderna. Além de ser direta e ágil, as empresas defendem que a comunicação deve ser feita ao vivo, dando condições para que ambas as partes (receptor e emissor) sintam, além de ouvir, o que está sendo transmitido.

3 A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

O século XXI teve início há pouco tempo, mas uma série de mudanças já podem ser vistas no cenário mundial. Avanços tecnológicos, privatizações das

empresas, economia global, era dos bits, "boom" da tecnologia e rapidez na propagação das informações são algumas das características deste novo tempo.

Características essas que acabaram influenciando as relações de trabalho nas empresas assim como os perfis dos empregados. O ambiente empresarial tornou-se bastante competitivo e os funcionários tornaram-se mais exigentes. Era evidente a necessidade de uma conexão transparente entre os empregados e a organização. No campo de estudo em Gestão Empresarial, a Comunicação Interna é apresentada como responsabilidade da área de Administração de Recursos Humanos.

Cuidar do trabalho e do desempenho das pessoas nas empresas constituem responsabilidades da área de Recursos Humanos (RH). Clemen considera, como dever do gestor de RH, fazer com que o público interno tenha referências concretas em meio a tantas transformações culturais, à globalização, à internet e à fluidez da informação. Nas palavras de Clemen (2005):

Era preciso criar massa crítica para um posicionamento dos Cidadãos Corporativos frente ao caldeirão de pensamentos e princípios que funcionavam como um verdadeiro turbilhão de sentimentos que podem adoecer as Pessoas (CLEMEN, 2005, p.34).

Encontramos, hoje, em algumas empresas, a área da Comunicação Interna subordinada à área de Recursos Humanos. Tarefas como produção de revistas internas, *house-organ* e manual de empregados; controle de ruídos da comunicação; pesquisas de atitude e de clima são funções do RH. Isso acontece já que a área de Recursos Humanos tem como uma de suas responsabilidades fazer com que as pessoas tenham clareza sobre os objetivos e as diretrizes da empresa, assim como sobre o seu trabalho. Dessa maneira, esta área acaba favorecendo uma melhor gestão da Comunicação Interna.

Segundo Clemen, o fato da área de Comunicação Interna estar subordinada à área de Recursos Humanos teria sido um casamento perfeito se as atividades de Comunicação Interna fossem vistas como estratégicas na prática das empresas. O que podemos perceber no cenário empresarial é que a área de RH ainda dá prioridade às atividades operacionais, como remuneração, seleção e treinamento de pessoal, desenvolvimento, benefícios, entre outros. Há uma tendência do foco ser voltado para divulgação dos programas de RH e não, de comunicação. Porém, se avaliarmos a literatura de gestão, podemos verificar que as atividades da Comunicação Interna apresentam, sim, importância estratégica.

A área de Recursos Humanos considera a Comunicação Interna fundamental para o sucesso do trabalho das pessoas e para disseminar os objetivos e os interesses da empresa. No entanto, nem sempre foi assim. Ao longo do século XX, houve um desenvolvimento da área de Recursos Humanos, que acabou estabelecendo duas diferentes visões de RH: a mais tradicional que é a de Departamento Pessoal (DP) e a mais atual que corresponde à Gestão de Pessoas (GP). Cabe-nos aqui fazer um registro deste desenvolvimento.

3.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para entendermos todo o processo de surgimento da Administração de Recursos Humanos, temos que, primeiramente, lembrar de um movimento que surgiu há muito tempo. Originado a partir das experiências de Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos, e de Henri Fayol, na França, o Movimento da Administração Científica baseava-se na “racionalização do trabalho mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa,

objetivando a redução do tempo consumido” (GIL, 2001, p. 18). Concluiu-se que, naquela época, os operários produziam muito menos do que eram capazes. Todavia, o *Taylorismo* pretendeu ser algo mais. Ele defendia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores. Abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho em prol da coordenação de esforços para aumentar o lucro obtido era um dos objetivos do *Taylorismo*.

Foi também nesta época que surgiu o *Fayolismo* (formulado por Henri Fayol). Um movimento que atribuía aos gerentes e administradores a capacidade técnica de conhecer, prever, organizar, comandar e controlar. Já os funcionários tinham como função desenvolver as atividades que o gerente e o administrador determinavam. Essas duas doutrinas deram forças à Administração Científica que se expandiu e tornou-se base das organizações industriais existentes nas primeiras décadas do século XX.

Em 1927, o psicólogo americano Elton Mayo fez uma grande descoberta. Ele acreditava que a valorização das relações humanas no trabalho originou da necessidade de considerar relevantes os fatores psicológicos e sociais na produtividade. Era de extrema importância considerar esses dois fatores. A partir daí, tornou-se necessário valorizar as relações do homem no ambiente de trabalho. Temas como motivação, comunicação e liderança passaram a ser atrelados à Administração de Pessoal. Na percepção de Gil:

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre o capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica. Pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2001, p.19).

Após a Segunda Guerra Mundial, surgiu nos Estados Unidos um notável aumento do poder do sindicato dos trabalhadores. Esta situação acabou gerando

uma modificação na Administração de Pessoal das organizações. A partir deste novo contexto, as empresas passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho dos empregados. Estes, por sua vez, ganharam forças e passaram a lutar por seus direitos e a negociar com as entidades que os representavam.

De acordo com Orlickas (2002), no passado, a Função RH, denominada Departamento Pessoal (DP), tinha como responsabilidades admitir funcionários, registrá-los legalmente, controlar as normas seguidas por eles, puni-los, apontar seus cartões de ponto e dispensá-los. Por ser assim, as ações do DP eram de natureza puramente fiscalizadora e reparadora.

Porém, com a evolução da Administração e com o grande aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, as ações desse departamento foram se tornando cada vez mais orientadas para processos de recrutamento e seleção, administração de cargos e salários, treinamento e serviço social.

Como consequência deste novo cenário, as estruturas voltadas à Administração de Pessoal foram modificadas e, com isso, a seção de Departamento Pessoal deu origem ao departamento de Relações Industriais, modificando a característica dos dirigentes. Vale ressaltar aqui que, no Brasil, a criação de departamentos de Relações Industriais não foi tão expressiva, já que a pressão dos sindicatos não era tão significativa. Mas, quando surgiu então a expressão Administração de Recursos Humanos?

O termo só foi ter origem na década de 1960 quando passou a substituir as expressões Administração de Pessoal e Relações Industriais. O surgimento da Administração de Recursos Humanos deveu-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. Originada do estudo do biólogo

alemão Ludwig von Bertalanffy, a Teoria Geral dos Sistemas verificou que alguns princípios de certas ciências podiam ser aplicados em outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistemas - seja físico, social, químico ou psicológico. Dessa maneira, as ciências que eram desconhecidas passaram a ser vistas sob uma ótica integradora. A Teoria Geral dos Sistemas permitiu também evidenciar as semelhanças entre as ciências. Já usado nas ciências físicas e biológicas, o conceito de sistema alcançou as ciências sociais. Para Gil (2001):

Parece ser a Administração, a ciência social para qual mais contribuiu a Teoria Geral dos Sistemas, a ponto de tornar-se comum a classificação das atividades administrativas em sistemas: de produção, de comercialização, de recursos humanos etc (GIL, 2001, p. 21).

É permitido afirmarmos que a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como a Administração de Pessoal não mais baseada numa abordagem burocrática, mas sim, sistêmica. Como dissemos acima, ela se atrelou ao conceito de sistema, ou seja, a um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência. Na prática, isso quer dizer que as empresas passaram a ser constituídas por elementos que, de alguma forma, se interagem entre si, mas que não deixavam de funcionar como uma estrutura organizada.

Quando uma empresa assume o caráter sistêmico, ela adquire algumas características específicas como: interdependência das partes (ao estabelecer a administração como um sistema, suas partes formam subsistemas interdependentes); ênfase no processo (quando a organização é vista como um processo em constante mudança); multidisciplinaridade (quando uma equipe de recursos humanos apresenta um grande número de pessoas com formação profissional diferenciada); probabilismo (a organização é caracterizada pela probabilidade, onde não existem certezas); caráter motivacional (cabe à organização

proporcionar meios que satisfaçam os objetivos dos empregados) e participação (uma organização sistêmica requer a participação de unidades menores; dos subsistemas).

Observamos que, a partir de meados da década de 1980, ocorreu uma mudança no cenário empresarial. Em virtude da globalização da economia, da evolução das comunicações e da competitividade, as empresas perceberam alterações no ambiente dos negócios e, conseqüentemente, no seu próprio ambiente. Nos anos 90, surgiram novas concepções a respeito do papel dos indivíduos nas empresas que questionavam o funcionamento e os ideais defendidos da Administração de Recursos Humanos até então, assim como a terminologia usada para designar as pessoas que trabalhavam nas organizações. Segundo Chiavenato (1999):

Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Conseqüentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos, que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. As pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 1999, p.7).

A partir deste novo contexto, algumas empresas passam a tratar seus funcionários como parceiros. O empregado torna-se mais valorizado e passa a ser visto como peça-chave para as empresas. Podemos considerar que surge, a partir daí, uma nova maneira de gestão de Recursos Humanos.

Desde o final dos anos 90 até os dias atuais, estamos passando pela Era da Informação, caracterizada pelas mudanças decorrentes do encontro dos processos de globalização e de avanço tecnológico. A partir deste cenário, as organizações tiveram que mudar, mais uma vez, a forma de administrar o trabalho e as pessoas.

Neste sentido, a moderna Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais relacionados aos funcionários da organização. Primeiramente, é defendida a idéia de que as pessoas têm que ser vistas como seres humanos, dotados de personalidade própria, com comportamentos específicos e culturalmente diferenciados. É preciso levar em conta estas diversidades e tratar cada pessoa individualmente. Os funcionários não são vistos mais como recursos da empresa. Outro ponto importante é considerar as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais. São elas as responsáveis por impulsionar e fazer com que a empresa seja competitiva em relação às demais. E, por último, as pessoas são consideradas parceiras da organização. Elas se dedicam, se esforçam e se comprometem em prol da empresa para qual trabalham. Em troca, buscam satisfação pessoal e financeira, além de crescimento profissional.

Após traçarmos o desenvolvimento da área de Recursos Humanos, de acordo com o modelo proposto por Chiavenato (1999), podemos sintetizar dizendo que, ao longo do século XX, a área de RH passou por três etapas distintas: Relações Industriais ou Administração de Pessoal (onde os empregados eram vistos apenas como mão-de-obra); Administração de Recursos Humanos (pessoas vistas como recursos humanos) e Gestão de Pessoas (funcionários vistos como parceiros). Observamos que cada etapa remete às características organizacionais de cada época, à cultura e à visão de homem e de trabalho.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS

Ao falarmos de Gestão de Pessoas (GP), estamos nos referindo às pessoas e às organizações. O ser humano passa boa parte de sua vida trabalhando

dentro de organizações e, estas, por sua vez, dependem dele para que possam funcionar e alcançar o sucesso. É por meio do trabalho que as pessoas atingirão os objetivos pessoais. Por outro lado, as empresas dependem diretamente das pessoas para operar, produzir, atender os clientes, competir nos mercados e atingir os objetivos globais e estratégicos da empresa. A partir destas características, se estabelece uma relação de mútua dependência na qual organização e empregados saem ganhando.

É função da área de Gestão de Pessoas permitir que haja colaboração dos funcionários para que tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais sejam alcançados. De acordo com Chiavenato (1999), podemos citar sete funções da área de GP. São elas: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização, sabendo empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho; proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar as possíveis mudanças e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. Todas as atividades da Gestão de Pessoas devem ser abertas e confiáveis. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

Não existem leis ou princípios universais para a Administração da Gestão de Pessoas. Ela é considerada contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da cultura organizacional, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. À medida

que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Por isso, o caráter contingencial da Gestão de Pessoas.

Podemos considerar a área de GP estratégica, na medida em que ela valoriza o trabalho de seus empregados. Assim como, por exemplo, o capital financeiro, os empregados são vistos como peça fundamental para o desempenho da organização. Neste sentido, os funcionários passam a ser considerados um importante fator de criação de riqueza para as organizações. O termo Capital Intelectual ganha destaque nas empresas. Mas qual seria então o seu significado? Segundo Edvinsson; Malone (1998), o capital intelectual é constituído basicamente por duas formas de capital: o humano e o estrutural. O capital humano é composto pela habilidade, experiência, conhecimento e capacidade de criar inovações demonstradas pelos empregados de uma organização, bem como, ainda, os valores, a cultura e a filosofia da própria empresa. Por sua vez, o capital estrutural, é composto por equipamentos de informática, *softwares*, bancos de dados, marcas registradas e todos os elementos organizacionais que darão suporte à produtividade dos empregados. Podemos afirmar então que o Capital Intelectual originou-se da união entre o Capital Humano e o Capital Estrutural.

Segundo Silveira (2002), esta lógica da dinâmica de criação e gestão do capital intelectual das organizações desperta nelas a preocupação em como administrar o capital humano, de maneira que ele gere laços de comprometimento e envolvimento com os funcionários. Desse modo, cada funcionário torna-se essencial, por permitir à empresa, um desempenho organizacional efetivo.

3.2.1 O profissional de Gestão de Pessoas

Como já apresentamos e definimos, no item anterior, o termo Gestão de Pessoas, cabe-nos, agora, definir o profissional responsável por tal atividade. Têm autores que consideram o gestor de pessoas como um novo tipo de profissional, mesmo que ele assuma funções da Administração de Recursos Humanos ou até mesmo da antiga Administração de Pessoal. Para que os profissionais de RH adicionem valor às empresas cada vez mais desenvolvidas, eles precisam exercer funções também mais complexas. Ulrich (1998) define quatro papéis principais que os profissionais de Recursos Humanos devem desempenhar numa empresa. São eles: a administração de estratégias de recursos humanos, que estimula a estratégia organizacional; a administração da infra-estrutura da empresa, que exige que os profissionais desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização; a administração da contribuição dos funcionários, que lida diretamente com os empregados, incentivando o comprometimento e o aprendizado e a administração da transformação e da mudança, que busca uma organização mais criativa e inovadora.

Gil (2001) acredita que do novo gestor são exigidas características e ações diferenciadas, a começar pela visão que ele tem que ter dos funcionários da empresa. Como já dissemos anteriormente, os empregados são vistos como pessoas e não como recursos. O gestor só vai conseguir mudar sua postura se ele pensar desta maneira e se enxergar o funcionário como parte atuante da empresa ou como parceiro. Para Gil (2001):

A definição do papel do gestor de recursos humanos requer necessariamente o contraste com papéis profissionais desenvolvidos no passado, e também no presente, pois não deixa de ser um profissional do futuro (GIL, 2001, p. 52).

Para o gestor poder administrar corretamente o trabalho das pessoas, ele deve saber recrutar, selecionar, admitir, orientar e integrar os novos funcionários;

administrar cargos e salários; cuidar dos incentivos salariais e benefícios sociais; avaliar o desempenho dos funcionários, treinar e desenvolver o pessoal; cuidar das relações sindicais, além de cuidar da comunicação aos funcionários.

Dentre as atividades realizadas pelo gestor de pessoas, vamos dar destaque à Comunicação Interna, uma das mais importantes estratégias para a GP. É função dos gerentes de RH enfatizar a importância da comunicação aos demais funcionários da organização e estabelecer condições adequadas para que a comunicação ocorra. Por meio da Comunicação Interna, os funcionários passam a receber as informações referentes à empresa onde trabalham, além de terem um *feedback* sobre seu desempenho próprio e sobre a situação da organização. Ao informar os funcionários, o gestor de pessoas está contribuindo para que eles se sintam parte da empresa. É uma forma de motivar os empregados. Na concepção de Gil (2001):

A Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual (GIL, 2001, *passim*).

Gil ainda explica que, para que a área de Gestão de Pessoas possa assumir estas novas características, ela precisa assumir algumas transições como: passar da ação operacional para a estratégica, do policiamento para a parceria, do caráter administrativo para o consultivo, da busca da eficiência para a eficácia organizacional e do foco na atividade para o foco nas soluções. A partir dessas transformações, o gestor de pessoas assume novas responsabilidades e funções.

E mais. O novo perfil do gestor de pessoas exige ainda algumas características próprias. Ele tem que estar antenado não apenas nas atividades internas à empresa, mas também deve levar em consideração o público externo (clientes e fornecedores). Cabe ao gestor ter em mente que os funcionários são os

maiores bens da empresa e que eles merecem ser valorizados como tal. Além disso, é dever do novo gestor preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho dos empregados, garantindo a eles um espaço atraente e com recursos suficientes. O gestor tem que somar os objetivos da empresa aos dos funcionários. Para isso, ele tem que conhecer o negócio, a missão e a visão da organização para que possa desenvolver estratégias que beneficiem tanto a direção quanto o quadro de empregados. E por fim, cabe ao gestor zelar pela ética e pela responsabilidade social. Desta maneira, a organização ganha credibilidade perante seus funcionários e à sociedade.

3.3 O RH E A IMAGEM DA EMPRESA NO MERCADO DE TRABALHO

Consideramos uma boa empresa para se trabalhar aquela que apresenta um melhor ambiente de trabalho com salários justos e benefícios, além de possuírem investimentos nas pessoas e treinamentos. Cabe à área de GP administrar estas questões e divulgar, interna e externamente, a imagem da empresa e seus objetivos. A imagem de uma empresa no mercado de trabalho vai depender da divulgação dos seus valores, objetivos e das suas ações. E isso é função da Comunicação.

Podemos afirmar que existem duas características fundamentais que devem se fazer presentes no ambiente de trabalho. Elas foram desenvolvidas pelos consultores norte-americanos Robert Levering e Milton Moskowitz e apresentadas no livro de Chiavenato (1999). Primeiramente, é ideal que a empresa respeite seus funcionários, desde o "chão de fábrica" até a alta cúpula, e mostre que acredita no potencial e no trabalho de cada um. Ao sentir-se respeitado, o funcionário fica mais

motivado e se compromete em realizar suas atividades e obrigações. Ele se sente parte da empresa e passa a defender a imagem dela perante seus amigos, familiares e pessoas do convívio social. Nas palavras de Chiavenato (1999, p. 39), "a pior empresa é aquela em que você se sente na obrigação de representar um papel quando está no trabalho. Um papel que não é seu, que o obriga a ser uma pessoa que você não é".

A segunda característica que o ambiente de trabalho precisa ter é a credibilidade. Motivar e informar o público interno de uma empresa é essencial. São os funcionários a peça-chave da organização. Sem eles, não há produção, a empresa pára. Os funcionários precisam acreditar na empresa para qual trabalham e defender seus objetivos e interesses. Quando eles têm acesso ao que se passa na empresa, eles se sentem parte dela e, com isso, o local de trabalho torna-se mais agradável e a produção aumenta. O público interno tem que confiar na direção e na presidência da empresa. Eles não devem conhecê-los apenas de nome. O ideal é que a alta cúpula interaja com os funcionários de base e estabeleça um diálogo entre eles constantemente. Para Levering; Moskowitz, 1994 *apud* Chiavenato, 1999:

Um bom lugar para trabalhar é aquele em que você confia nas pessoas para quem trabalha, sente orgulho do que faz e gosta dos colegas de trabalho. A confiança existe quando a direção da empresa é digna de crédito, respeita você e o trata de maneira justa. Também é importante sentir orgulho do trabalho. Em algumas empresas, os funcionários se sentem especiais pelo simples fato de estarem ligados a uma empresa que tem fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que dá à sociedade. Por fim, é importante haver um clima de camaradagem com os colegas de trabalho (LEVERING; MOSKOWITZ, 1994 *apud* CHIAVENATO, 1999, p. 40).

Um indício da necessidade de manter um ambiente de trabalho agradável é a publicação do Guia Exame "As melhores empresas para você trabalhar", da Revista Exame. Além do exercício de uma boa Comunicação Interna, o guia considera essenciais: fatores de qualidade no ambiente de trabalho; salários; benefícios; oportunidades de carreira; segurança e confiança na gestão; orgulho do

trabalho e da empresa; camaradagem no ambiente de trabalho e treinamento; desenvolvimento e inovação no sistema de trabalho. O Guia Exame ainda determina algumas das características essenciais para que a Comunicação nas empresas flua corretamente: ela tem que ser transparente; ser uma via de mão dupla, que funcione com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo; possuir mecanismos formais que facilitem a abertura da Comunicação Interna; se preocupar em informar o empregado sobre tudo que pode afetar sua vida e informar os empregados sobre fatos que podem mudar a empresa antes que os jornais o façam.

Quando uma empresa consegue alcançar as características descritas acima, ela desperta nos funcionários o sentimento de comprometimento. Eles passam, assim, a respeitar a organização para qual trabalham e se orgulham por estar ali.

3.4 SISTEMAS DE MOTIVAÇÃO

É fato que todo ser humano precisa de motivação tanto no campo pessoal quanto profissional para realizar suas atividades do dia-a-dia. Numa empresa, cabe ao gestor de pessoas trabalhar técnicas para que seus funcionários se encontrem motivados e, assim, possam produzir e render mais. Mas não é de hoje que os processos motivacionais estão presentes nas empresas. Antigamente, os filósofos gregos já defendiam que o comportamento dos homens era baseado nos princípios do hedonismo, ou seja, o importante era a constante busca pelo prazer. Para eles, o prazer imediato era considerado o único bem possível. Já na percepção de Macêdo *et al* (2004):

Motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere*, isto é, mover. Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e

que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos (MACÊDO, *et al* 2004, p.92).

Há autores que defendem a idéia de que só existe motivação quando as habilidades pessoais são suficientes para atender às expectativas das empresas e quando os recursos da organização são adequados para atender às necessidades das pessoas. O fato é que existem teorias motivacionais que dão suporte às ações dos gestores de pessoas. Macêdo as define como Teorias de Conteúdo. Elas dizem respeito à priorização das necessidades internas das pessoas como fatores capazes de alavancar o processo motivacional. Dentre as Teorias de Conteúdo, as mais conhecidas são: a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Motivos Humanos e a Teoria dos Dois Fatores. A seguir, vamos falar um pouco sobre cada uma.

Desenvolvida por Maslow, a Teoria da Hierarquia das Necessidades sugere que a motivação surge a partir da busca pela satisfação das necessidades. Para ele, passamos por cinco níveis de necessidade, desde sobrevivência; proteção ou segurança; necessidade de pertencer a um grupo; estima ou ego e auto-realização. Apenas as necessidades não satisfeitas são fatores motivacionais. Esta teoria permite identificar grandes grupos de necessidades, além de estabelecer as prioridades e a relevância do crescimento pessoal em conjunto aos interesses da empresa.

Já a Teoria dos Motivos Humanos foi desenvolvida por McClelland e defende a importância de satisfazer as necessidades básicas. O autor acredita que, ao longo da vida, as pessoas adquirem aprendizados que se resumem em realização (busca da excelência, alcance dos objetivos e de sucesso), afiliação (interesse por amizades, relacionamentos e boa convivência) e poder (objetiva

liderança e status). Este último, reflete a capacidade que as pessoas têm de influenciar e até de dominar os demais.

Para Herzberg, que criou a Teoria dos Dois Fatores, não basta satisfazer as pessoas apenas em seu local de trabalho, nos relacionamentos ou no cotidiano. Existem dois grupos de fatores que interferem diretamente no comportamento das pessoas. São eles os fatores higiênicos e os motivacionais. O primeiro, remete à remuneração justa, boas relações interpessoais e condições físicas satisfatórias. Estes fatores até podem não causar satisfação, mas se forem ignorados podem gerar insatisfação e queda na produção. Já os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado. Eles têm o poder de gerar um estado de satisfação. Para Macêdo *et al* (2004):

A grande contribuição de Herzberg foi mostrar que não basta criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas que os ocupam. Assim, ele propõe que as tarefas sejam continuamente revistas e ajustadas em função do progresso de cada colaborador, num processo conhecido como enriquecedor das funções (MACÊDO, *et al* 2004, p.95).

De acordo com o autor, além das Teorias de Conteúdo, existe o conjunto de Teorias de Processo que já apresentam uma visão mais dinâmica dos processos relativos ao conhecimento e que acabam influenciando no comportamento das pessoas. Essa teoria engloba a Teoria do Estabelecimento de Objetivos, a Teoria da Equidade e a Teoria da Expectativa.

Desenvolvida por Locke, a Teoria do Estabelecimento de Objetivos defende que o fato das pessoas trabalharem visando a algum objetivo já é um grande fator motivacional. Para Locke, há quatro métodos que provocam a motivação nas pessoas. São eles: recompensa financeira; fixação de metas individuais e de equipe; participação nas decisões sobre assuntos relevantes e criação de cargos com tarefas mais amplas.

Já a Teoria da Equidade, criada por Adams, define como sentimento de justiça a comparação entre o tanto que contribuimos e a relação da recompensa própria obtida com a dos demais. Para Macêdo, contribuição significa o esforço e o tempo de serviço, além do talento e do desempenho. Enquanto recompensa engloba reconhecimento, pagamento e benefícios por parte da direção de uma empresa. Quando há equivalência nesta relação, há comprovação de equidade e justiça. Quando não existe, o processo motivacional não terá resultados positivos e o funcionário se vê desmotivado.

Por fim, a Teoria da Expectativa, de Vroom, explica que a motivação é a soma da expectativa de um trabalho, da recompensa e da satisfação das metas pessoais de um funcionário. Para que haja motivação é necessário criar um ambiente de trabalho favorável ao bom desempenho, onde ofereça treinamentos e estímulos. O bom desempenho do funcionário deve vir seguido de elogios, recompensas salariais e *feedbacks* positivos.

Esses fatores farão com que os funcionários fiquem e se mantenham motivados com a empresa para qual trabalham. Cabe, assim, a cada organização, descobrir o que estimula seus funcionários e que ações devem ser tomadas para que as teorias motivacionais possam trazer resultados e que sejam colocadas em prática.

E, para que isso ocorra, é preciso que haja comunicação entre os empregados e a organização. A empresa precisa saber quais são as necessidades e os desejos de cada funcionário, para que ela possa atendê-los. Em contrapartida, é importante que os funcionários também saibam o que a empresa pode oferecer a eles. De nada adianta, por exemplo, um funcionário desejar um aumento significativo em seu salário se a empresa não tem um faturamento adequado e suficiente capaz

de fornecer, a ele, este aumento. A motivação só será efetivada se houver clareza e eficácia na comunicação entre organização e empregados e se ambas as partes tiverem total conhecimento das necessidades e das condições de cada uma.

3.5 O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Ter um líder para dirigir uma equipe e delegar funções é importantíssimo. É ele quem vai comunicar com o público interno e externo. Nem sempre o líder é um gerente ou diretor da empresa. Ele pode ser um funcionário sem status no seu cargo mas que tenha qualidades ideais exigidas para um líder. Não vamos confundir aqui liderança com autoridade. Um bom líder consegue comandar uma equipe de funcionários sem ser autoritário. Ele envolve as pessoas por meio de suas palavras e ações e, com isso, adquire uma série de seguidores. Na visão de Tachizawa *et al* (2001), os líderes das empresas passaram por uma série de transformações. Antigamente, ele era autoritário e atuava de forma independente e distante dos demais funcionários da organização. Mas, hoje,

Tal figura é substituída por colaboradores tidos como agregadores de valor e como elementos centrais para o contínuo processo de inovação na organização empresarial. O desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório. O novo líder surge como visionário, integrador, agente de mudanças, motivador, facilitador, comunicador, capacitador e desenvolvedor de pessoal, além de guardião dos valores centrais da organização (TACHIZAWA, *et al* 2001, p. 26).

Assim, identificamos um bom líder quando ele apresenta habilidades como comunicador e quando tem credibilidade para solucionar dúvidas e reproduzir informações. Ele tem que estar acessível para o contato direto com os funcionários e deve ter a capacidade de intervir quando perceber que os comunicados não foram absorvidos corretamente pelo público, gerando comentários negativos.

Quando o gestor de uma empresa não se sente à vontade para transmitir corretamente as diretrizes estabelecidas, é aconselhável que a empresa remeta esta função a um outro gestor ou funcionário que tenha características de líder. Mas se o líder for o próprio chefe, o que acontece na prática das empresas, é ideal que ele passe confiança e ganhe respeito de seus subordinados. Empresas que defendem um cenário com salas de portas trancadas, estacionamentos reservados, elevadores privativos e chaves no banheiro acabam afastando os funcionários do líder. Promover a interação é de extrema importância, além de ser uma boa estratégia.

Tendo em vista essas características, Gaudio; Lemos, In: Duarte (2003) definem o papel de gerente ideal:

O melhor gerente passa a ser o que, além de saber informar, sabe-se manter informado, criando oportunidades diversas de interação entre os diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa. Para o trabalhador, a capacidade de se comunicar, de se fazer compreender num ambiente que subitamente lhe assegura o direito à expressão, transforma-se em verdadeiro diferencial (GAUDIO; LEMOS, In: DUARTE, 2003, p. 258).

Desse modo, entendemos que o líder ou o gerente deve estar sempre em busca de fatores que motivam sua equipe. Ele deve se informar sobre a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho e à organização. Cabe à empresa, oferecer aos empregados boas condições de trabalho para que assim eles possam render e produzir mais, além de se comprometerem com a empresa.

Podemos afirmar que, assim, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que vai assegurar o sucesso organizacional. Com base neste contexto e visando mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as empresas estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas porque são elas quem vão criar, desenvolver, produzir e aperfeiçoar os

produtos. As pessoas passam, assim, a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Soma-se a isso, o fato de que uma pessoa passa a maior parte do dia dentro de uma empresa. Portanto, imaginemos que é ali que ela deva se sentir valorizada e motivada. E para que haja um ambiente de motivação, os funcionários precisam conhecer claramente os objetivos e as diretrizes da empresa. Se não houver esta visibilidade, o funcionário acabará criando falsas expectativas em relação à empresa. É neste sentido que a divulgação de informações torna-se fundamental. Por esta razão, as empresas, hoje, têm valorizado o trabalho da Comunicação Interna. É por meio dela que os objetivos, pretensões e diretrizes da empresa chegarão até os funcionários.

4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS

Podemos analisar a importância da Comunicação Interna sob a ótica dos empregados e da diretoria da organização. Como já foi dito anteriormente, estamos considerando os funcionários de uma empresa como seres humanos, como cidadãos que devem ser respeitados e que devem lutar pelos seus direitos. Neste sentido, cabe à Comunicação Interna contribuir para que o ser humano seja mais valorizado no seu ambiente de trabalho.

Levando em consideração o ponto de vista da organização, implantar a Comunicação Interna é interessante. Vale a pena investir nos funcionários já que, a partir do momento em que eles se sintam comprometidos e motivados com a empresa, poderão divulgar a visão que eles têm do ambiente de trabalho para os demais colegas, familiares e a comunidade em que vive.

Podemos ousar ao dizer que o empregado torna-se, assim, o porta-voz da organização para qual ele trabalha. A partir do momento em que a área da Comunicação Interna permitir que seus funcionários sejam bem informados e que tenham consciência do que acontece na empresa, os conflitos poderão ser facilmente mediados, despertando na diretoria a busca por soluções preventivas.

Os fatores descritos acima nos mostram o quanto a Comunicação Interna é importante e merece uma atenção maior por parte da diretoria da empresa. Ela oferece, aos funcionários, a possibilidade de troca de informações já que estimula o diálogo entre os operários e a cúpula da empresa. Quando bem realizada, a Comunicação Interna desperta nos empregados o interesse em assuntos referentes à organização. Ao ter acesso constante à informação, o empregado desenvolve o hábito pela leitura e adquire um senso crítico maior, sabendo opinar a respeito de diversos assuntos. Ele evolui e a empresa ganha com isso. O empregado deixa de

estar vinculado apenas ao número do cartão de ponto. Ele passa a contribuir para a empresa em que trabalha, além de estar antenado com os fatos que acontecem na sociedade. Por mais que o funcionário esteja atento e queira participar das decisões da empresa, na concepção de Kunsch (2003), a Comunicação Interna só será eficiente se:

Ocorrer um trabalho em equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. Em face dessa complexidade, ela dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado e consistente. Este, por sua vez, tem de buscar subsídios nas informações obtidas com a realização do planejamento estratégico, a fim de que os programas a serem desenvolvidos correspondam às exigências das demandas do ambiente externo (KUNSCH, 2003, p. 160).

Brandão; Carvalho, In: Duarte (2003) consideram a Comunicação Interna como uma função estratégica da empresa. Para eles:

A Comunicação Interna é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa que tem por objetivo: criar (onde ainda não existir ou for neutra), manter (onde já existir), ou ainda, mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos internos (BRANDÃO; CARVALHO, In: DUARTE, 2003, p 192).

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que o processo da Comunicação Interna ocorra é necessário, antes de tudo, conhecer a cultura da empresa (missão, visão, objetivos, valores, história e interesses). A partir da comunicação entre os funcionários e dos laços informais que eles estabelecem, podemos identificar a cultura da organização. De acordo com Gil (2001):

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo (GIL, 2001, p.42).

Podemos definir cultura como um aprendizado coletivo ou compartilhado, desenvolvido por um grupo ou por uma só pessoa, de acordo com sua capacidade para lidar com questões internas e com o que se passa no ambiente externo. A cultura organizacional leva em conta o aspecto histórico da empresa, a natureza técnica do que ela produz, o modelo de gestão e a influência de culturas de outras empresas (se elas forem próximas umas das outras). Ao fazer o Planejamento Estratégico de Comunicação é preciso levar em conta esses fatores e conhecer, de fato, a história da empresa, o comportamento e os costumes dos funcionários. Ao saber qual o interesse dos empregados e dos diretores é possível implantar um projeto que se adeqüe à realidade da empresa e seus objetivos.

Ao conhecer bem a cultura da empresa, a Comunicação Interna ganha forças. Tendo definido o perfil do público interno, é possível escolher a linguagem adequada, o conteúdo e o canal de comunicação que serão utilizados na comunicação com os funcionários, respeitando a individualidade e as características de cada um. Desta maneira, a chance de acertar e fazer uma comunicação eficiente é bem maior. Assim, podemos afirmar que a Comunicação Interna de uma organização é reflexo da sua cultura organizacional. A cultura vai definir qual o tipo de comunicação a ser desenvolvida pela empresa.

Apesar de percebermos que a cultura organizacional é fundamental na elaboração do plano de comunicação, ela só foi aparecer, no Brasil, na década de 1980, com o sucesso do modelo de administração japonês. A partir de então, tem-se enfatizado muito o fato de que a cultura organizacional tornou-se ponto-chave para análise e diagnóstico organizacional.

Em seu trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da USP, (ABERJE: Disponível em:

<http://www.aberje.com.br/novo/pub_monografias.asp>. Acesso em: 3 jul. 2006), a acadêmica Cristina Beraldo afirmou que a comunicação é um dos fatores centrais no estabelecimento, na manutenção e na modificação da cultura organizacional. “A cultura e a comunicação mantêm uma relação de influência mútua. Esta relação não se refere a duas entidades distintas; comunicação e cultura, mas ao comportamento das pessoas no dia-a-dia da organização” (BERALDO, p.30). Ao analisar o estilo da comunicação adotado pela empresa, podemos deduzir importantes características da cultura organizacional. Cristina ainda ressalta que ao considerarmos a cultura organizacional formada pelo cotidiano do público interno, quando há a necessidade de mudança dos padrões culturais da empresa, caberá a comunicação trazer elementos para que os colaboradores compreendam a situação e a importância desta mudança.

4.2 NECESSIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS

No meio empresarial, podemos encontrar empresas em que a Comunicação Interna é barrada pela censura e pela falta de estímulos à participação por parte da direção, que não permite a circulação de idéias que sejam contrárias às da direção ou às da própria organização. Em algumas empresas, não há espaços físicos onde os funcionários possam trocar e receber informações. A comunicação se dá de maneira burocrática e se estabelece apenas em um único sentido: da cúpula à base da organização. Hoje, sabemos que uma empresa com esse conceito e comportamento ou não vai para frente ou terá no quadro de seus funcionários pessoas desmotivadas e descompromissadas.

Antigamente, a relação entre patrão e empregado era baseada no paternalismo. Todos faziam parte de uma "grande família", o que acabava gerando fofocas, desentendimentos e muitas brigas. O lema era "manda quem pode, obedece quem tem juízo". Com a explosão da força sindical, da liberdade de expressão e das conquistas sociais, os empregados foram ganhando independência e a relação que antes era inspirada numa grande família foi se desfazendo e deu lugar a dois grupos distintos: os empregados e os empregadores. Nessa época, era comum a desconfiança entre ambos os lados. Aos poucos, eles foram encontrando maneiras de sobreviver no mesmo cenário. Hoje, percebemos que a tendência é a busca por maior participação e interação entre empregados e empregadores. E é a comunicação a responsável por estreitar este laço.

Seguindo o raciocínio acima, concluímos que a Comunicação Interna tem que fluir sem constrangimentos ou censuras e deve contar com a participação desde os funcionários de base até a direção da empresa. Cabe aos profissionais da Comunicação Interna estimular a participação dos empregados e fazer com que eles se sintam parte da empresa. Bueno (2003) já dizia que:

Uma empresa ou entidade moderna que esteja afinada com a gestão de conhecimento deve estimular o intercâmbio de informações e mobilizar corações e mentes para a consecução de objetivos comuns. Não se trata da prática ultrapassada de "vestir a camisa", que consistia, quase sempre, em seduzir ou pressionar os colaboradores a assumirem papéis, posições e comportamentos advogados pela alta administração. O comportamento esperado do colaborador - trabalhar com entusiasmo em prol da organização - era assumido, com freqüência, por receio de represálias: os que discordavam ou teciam críticas a esta adesão forçada aos interesses da empresa ou entidade eram discriminados, o que podia levar à demissão (BUENO, 2003, p. 121).

A Comunicação Interna deve, assim, desenvolver nas pessoas um espírito crítico e coletivo, fazendo com que elas participem e tomem conhecimento das ações da empresa.

A partir da conclusão acima e de acordo com Clemen (2005), podemos considerar alguns motivos que justifiquem a necessidade da Comunicação Interna nas empresas. Por meio dela, conhecemos as características da empresa e a sua cultura organizacional. Ao conhecer bem o público interno torna-se mais fácil elaborar ações de comunicação e discriminar quais as mensagens que serão usadas, a linguagem e o conteúdo que interessa ao público. É a partir da interação entre os funcionários que as empresas atingirão resultados positivos e sucesso na produção. Assim, são as pessoas os principais agentes de qualquer processo na organização. Sem os empregados, as empresas não têm como funcionar. E é a eles que daremos destaque a seguir.

4.2.1 Público interno

Partimos do princípio de que os funcionários das empresas não se resumem apenas ao público interno. Eles podem ser considerados consumidores e também formadores de opinião no meio em que vivem. São eles que vão levar a marca da empresa para a comunidade e o meio social em que estão inseridos. Os funcionários são vistos como defensores da imagem da empresa em que trabalham. Quando há uma situação de crise, por exemplo, os piores agentes de pressão são os internos. Assim, consideramos importante que a empresa empregue uma política de transparência e estreitamento de relações com o público interno, fazendo dele um aliado. E essa relação não se resume apenas aos funcionários. Ela se estende à família deles. Algumas empresas já enxergam os familiares como parte extensiva dela. Eles também têm potencial para serem defensores e divulgadores da marca da empresa. Na percepção de Clemen (2005):

Sinônimo de sucesso são os programas de visitação de filhos e esposas às instalações de empresas. Alguns programas são tão sofisticados que atuam até mesmo na preparação de filhos de funcionários para a escolha de sua carreira profissional, incentivando carreiras comuns às Organizações (CLEMEN, 2005, p. 50).

Dessa forma, as empresas encaram a família de seus funcionários como aliada estratégica. Planos de comunicação e relacionamento também devem ser direcionados à família para que, assim, ela se sinta parceira da organização.

Manter o funcionário bem informado impede que a empresa tenha futuros problemas com informações desconhecidas e incertas. Os próprios empregados têm uma estrutura de comunicação específica e pessoal. É a conhecida "rádio-peão" ou "rádio-corredor". Trata-se de comunicações informais entre os funcionários, que correm em paralelo às informações oficiais. Recentemente foi criada a expressão "peão-net" (comunicação informal entre os funcionários via e-mail e intranet). Este tipo de comunicação funciona independente da vontade da direção da empresa. As informações desconhecidas são repassadas com eficiência e rapidez. Por exemplo, se surge um boato de que haverá demissão de funcionários, rapidamente esta informação se espalha, chegando aos quatro cantos da empresa, mesmo sem saber se tal notícia é verdadeira ou não. Verdades e mentiras se espalham numa rapidez impressionante.

É fato que a rádio-peão sempre existirá, mas a empresa terá que ser mais ágil para impedir que as informações divulgadas virem fofocas. A rádio-peão só floresce em empresas em que não há uma comunicação oficial. Uma comunicação bem estruturada alcança os diferentes públicos internos na mesma velocidade e no mesmo tempo. Assim, evita que boatos estraguem o bom relacionamento entre direção e empregados.

Para que a comunicação flua com sucesso, é preciso definir primeiramente quem é o público interno. A partir do momento em que definimos

quem são os receptores, podemos definir a linguagem, o conteúdo, os meios e os canais de comunicação que serão utilizados. Devemos considerar alguns fatores na hora de definirmos o público interno. São eles, o nível social, o cultural, o econômico e o político de cada pessoa. Mesmo que existam diferenças entre os funcionários, Clemen (2005, p. 53) defende que "ao usar uma linguagem clara, objetiva, curta e ilustrada é sempre a melhor solução, já que será capaz de atingir desde o 'chão de fábrica' até o mais alto escalão". Outro ponto importante é definir qual o layout a ser usado nos veículos impressos. Ele deve ter ícones e imagens que remetam à informação passada e que ajudem na compreensão. O *design* dos veículos deve atrair o funcionário-leitor, despertando, assim, o prazer pela leitura e o interesse pela informação. Segundo Figueiredo; Nassar (2005):

O público interno rejeita quadros de avisos sem programação visual, jornal feito amadoristicamente, vídeo empresarial sem edição profissional e sem o glamour e o dinamismo dos recursos eletrônicos. A qualidade editorial e industrial dos veículos de comunicação empresarial pode ser verificada, anualmente, nos trabalhos inscritos, pelas empresas, no prêmio Aberje Brasil de Comunicação Empresarial. Desde 1974, quando foi criada a Aberje, esse prêmio se tornou a grande vitrine desse tipo de comunicação (FIGUEIREDO; NASSAR, 2005, p. 27).

4.2.2 Informação a serviço do funcionário

Funcionário bem informado é funcionário motivado. Quando o empregado tem acesso às informações necessárias para a realização de um bom trabalho, ele se sente motivado. Ações como cumprimentar pessoalmente um funcionário por uma tarefa bem sucedida e enviar uma mensagem escrita, por e-mail, elogiando o bom desempenho ou solicitando idéias, fazendo com que o funcionário se sinta parte das decisões da empresa são aconselháveis. Ao aproximar os empregados

dos diretores, superintendentes e presidência, é despertado neles o sentimento de pertencimento. Para Brum (1998):

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva. Para isso, é importante lembrar sempre da velha "Teoria de Maslow"⁴, que nos mostra os diferentes estágios relacionados às necessidades do homem. Através dela, é possível perceber que aquilo que motiva um funcionário comum, localizado na base da pirâmide, está relacionado às necessidades de segurança e sociais, quando o que motiva um executivo, que ocupa uma posição mais acima na pirâmide, provavelmente esteja relacionado com ego, estima e auto-realização (BRUM, 1998, p. 29).

Passar a informação aos funcionários de maneira coerente e clara pode ser o melhor caminho para a motivação. A comunicação contribui para um ambiente de motivação. Podemos então considerar a informação estratégica por aproximar funcionário e empresa.

4.3 FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação Interna assume papel estratégico a partir do momento em que consegue transmitir aos funcionários os objetivos, a visão, a missão e os valores da empresa. Paulo Clemen (2005) posiciona a Comunicação Interna como a base da Comunicação Integrada. Sem ela, qualquer outro processo de comunicação - a externa, por exemplo - não seria bem sucedido. A partir do instante em que os funcionários participam e tomam conhecimento das decisões da empresa, eles passam a acreditar nas ações e nos ideais que a organização defende.

Seguindo o raciocínio acima, Analisa Brum (1998) afirma que existem duas estratégias básicas relacionadas à Comunicação Interna. A primeira é que ela permite focalizar a visão, a missão e os objetivos gerais da organização. A segunda,

⁴ Maslow desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades, já apresentada e explicada no terceiro capítulo deste trabalho.

é que ela comunica as questões específicas relacionadas ao trabalho de cada funcionário, ou seja, além de informar o que cada funcionário desenvolve na empresa, ela permite colher opiniões dos outros empregados para a melhoria do desempenho e dos novos métodos de trabalho.

Para que a Comunicação Interna alcance seus objetivos, ela tem que estar ligada às estratégias e políticas da empresa. Por sua vez, as políticas e estratégias devem estar bem definidas e transparentes para evitar que haja desinformação entre a direção e os funcionários da organização. A qualidade da Comunicação Interna é garantida quando a direção disponibiliza as informações adequadas, usa da verdade e da clareza, reconhece a necessidade da participação dos funcionários nas decisões, reconhece também a diferença de cada um e cria oportunidades para que a empresa melhore e avance, com a implantação de novas tecnologias e a admissão de profissionais capacitados para exercer as funções que a empresa exige. E qual seria o perfil do profissional responsável pela Comunicação Interna numa organização?

A área da Comunicação Interna nas empresas na sua maioria é coordenada por profissionais de Comunicação, sejam eles publicitários, relações públicas ou jornalistas. Mas, em algumas empresas, podemos encontrar profissionais de Recursos Humanos à frente do processo da Comunicação Interna.

É fundamental que o profissional de comunicação sempre se posicione a serviço das Organização, sem estrelismos ou impaciência com os seus demais pares. É preciso que ele tenha a humildade positiva de compreender que nem sempre o seu Cliente interno sabe exatamente o que precisa e como comunicar, mas que certamente conhece mais profundamente o assunto a ser comunicado. Também é imprescindível que o profissional de comunicação interna tenha consciência de que sua importância só é percebida quando ele consegue realizar a interseção entre todas as funções e áreas da Empresa, agregando valor e produtividade à Organização (NEVES *apud* CLEMEN, 2005 p.38).

Podemos definir como características do profissional da área de Comunicação Interna ter conhecimento da estratégia e dos objetivos da empresa; manter-se sempre informado a respeito da realidade sociopolítica e econômica do Brasil e do mundo; ter fluência em outras línguas; ser proativo; saber ouvir, saber agir em momentos de crise; estar preparado para dar o *feedback* aos funcionários na hora certa; manter o plano de comunicação atrelado ao Planejamento Estratégico da empresa; conhecer bem os funcionários e saber usar as ferramentas de comunicação adequadas a cada público.

O tamanho da equipe de Comunicação Interna é bastante variável e depende do porte da empresa. Tem organização que apresenta no seu quadro mais de dez profissionais da comunicação, enquanto outras mantêm sua estrutura bem enxuta, com um número mínimo de profissionais. Há empresas que ainda optam por terceirizar este serviço.

4.3.1 A posição do novo profissional da Comunicação Interna no organograma da empresa

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Databerje⁵, em 2005, revelou que o mercado está exigindo um novo profissional de Comunicação Empresarial, com um papel mais estratégico. Segundo a pesquisa, 47% dos profissionais de Comunicação Empresarial ocupam cargos de diretor, superintendente ou gerente. Isso significa que a maioria deles está inserida no quadro de executivos de alto escalão e, com isso, ganham força nas decisões estratégicas da empresa. E ainda, 14,5% são

⁵ O Instituto Databerje ouviu um universo de 117 empresas para a realização desta pesquisa.

coordenadores e 18,8% analistas. Os 19,9% restantes correspondem à soma dos supervisores, assessores, especialistas e assistentes.

Ao se referir à estrutura da organização, a pesquisa revelou que em 46,2% das empresas a área de Comunicação tem status de vice-presidência, diretoria ou superintendência, o que mostra a importância que se tem atribuído à área, nivelando a categoria a outros setores estratégicos da empresa, como o Recursos Humanos, o Marketing e o Financeiro. Em 35% das empresas, a área destinada à Comunicação tem status de gerência; 8,5% de assessoria; 6% de coordenação e 4,3% de departamento.

Ao apresentar essas mudanças, a Comunicação Interna ganha mais status no organograma da empresa. Como consequência, podemos dizer que o mercado torna-se mais exigente em relação ao profissional de comunicação. Cabe a ele, como já dissemos anteriormente, ter conhecimento de todas as áreas da empresa, dominar outras línguas, ser qualificado e ter amplos conhecimentos de finanças, antropologia, economia e política. E, principalmente, é exigido deste profissional pleno conhecimento das ferramentas e ações de Comunicação Interna.

O jornalista Paulo Nassar considera o comunicador empresarial como um mestiço (ver entrevista no apêndice 2). Na concepção de Nassar (2006):

Ninguém só com conhecimentos restritos à comunicação sobrevive profissionalmente no âmbito das empresas e das instituições. É preciso aliar à formação comunicacional outras experiências e outras vivências profissionais, que vêm de áreas como as ciências sociais aplicadas, entre elas a Administração, a Psicologia e a História (NASSAR, Paulo. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 03 de agosto de 2006).

4.3.2 O jornalista na Comunicação Interna das empresas

Após traçarmos as características exigidas, nos dias de hoje, do profissional da Comunicação Interna, observamos que o jornalista está apto a

assumir as atividades de Comunicação Interna numa empresa, sendo o responsável por tal área.

Durante sua formação, o jornalista, além de ter contato com as teorias de comunicação, aprende técnicas e maneiras de passar uma informação ao público. Ele conhece as ferramentas de comunicação, tem a capacidade de produzir e transmitir uma informação e sabe distinguir qual o melhor veículo e conteúdo que devem ser utilizados na hora de se comunicar. Segundo o jornalista e chefe da Assessoria de Comunicação Empresarial da MRS Logística S.A, Rodrigo Barbosa (2006) (ver entrevista no apêndice 4):

É função do jornalista escolher adequadamente os veículos, em relação à demanda de comunicação e ao público-alvo. Ele tem a capacidade de perceber, dentro da empresa, os temas que têm potencial de interesse informativo, além de utilizar as ferramentas adequadas de avaliação do impacto da comunicação junto aos públicos (BARBOSA, Rodrigo. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 10 de junho de 2006).

Usar da clareza, objetividade, seriedade e coerência na hora de produzir uma notícia, é também função do jornalista. Independente se a comunicação será dirigida para o público interno ou externo de uma empresa, a produção dos conteúdos que serão veiculados tem que ser realizada por um profissional gabaritado e que tenha conhecimentos para exercer tal função. Se a informação passada não for clara, coerente, objetiva e se não atrair a atenção do público interno, a comunicação não será eficiente nem efetivada. Na percepção do jornalista (ver entrevista no apêndice 7) da Assessoria de Imprensa da Usiminas, Marco Antônio Oliveira (2006):

A presença de um jornalista é extremamente importante, uma vez que há, nas empresas, uma grande produção de conteúdos para veiculação interna. Saber tratar a informação, dar o enfoque e a clareza que atinjam ao público interno é de suma importância para a eficiência comunicacional (OLIVEIRA, Marco A. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 13 de julho de 2006).

Além da comunicação impressa, realizada por meio de veículos como jornal, revista ou folder, o jornalista pode ser também o responsável por desenvolver a comunicação face a face, ou seja, aquela realizada "olho no olho".

Têm autores que consideram ideal esta comunicação realizada ao vivo, já que ela dá condições para que receptor e emissor sintam, além de ouvir, o que está sendo transmitido. Segundo Nassar (2006), "a comunicação face-a-face é considerada a comunicação mais humana, em que os emissores são mídias e ao mesmo tempo sujeitos. É este o grande diferencial dela" (NASSAR, Paulo. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 03 de Agosto de 2006).

Numa entrevista dada à Revista Comunicação Empresarial, o consultor norte-americano de Comunicação Interna Thomas J. Larkin afirmou que a melhor forma de Comunicação Interna ainda é o face a face. Para ele, o profissional da comunicação pode até usar meios eletrônicos e impressos para informar, mas o que os funcionários querem mesmo é uma relação direta, fazer perguntas e ouvir respostas, sem nenhum intermediário. Eles não querem ler ou assistir o que a empresa diz. As tecnologias servem apenas como diversão, mas não comunicam. A informação não tem que vir apenas da presidência para os funcionários. Cabe ao comunicador incentivar os empregados a participarem ativamente da comunicação, a darem opiniões e fazerem perguntas.

A grande questão da comunicação face a face é a confiança que deve existir entre a direção e os empregados de uma empresa. Sem ela, de nada adianta a direção querer usar da oralidade ou estimular um diálogo com seus funcionários, que eles não vão absorver e não darão continuidade ao que está sendo dito. O

consultor norte-americano acredita que tanto a internet como blogs não servem para comunicar, já que esses veículos distraem e divertem o funcionário.

O consultor em Marketing e Comunicação Corporativa, Eloi Zanetti, também destacou, em entrevista à mesma Revista Comunicação Empresarial, que a oralidade é, disparada, a melhor forma de se comunicar dentro da empresa. Para ele, a comunicação não flui porque as empresas não têm se preocupado em dar coerência, simplicidade e clareza nas mensagens que desejam passar. Cabe ao jornalista esta função. As informações precisam ser, antes de tudo, transparentes e ágeis, atingindo a todos os funcionários, desde o alto escalão até os de base.

O bom comunicador tem que estar atento na hora em que o líder da empresa tiver uma informação a passar. É preciso adequar o discurso, senão de nada adiantou a oralidade. Na hora de se comunicar cabe ao líder conhecer, primeiramente, quem é seu público, ter conhecimento do assunto que vai falar, ser criativo, claro, ter boa expressão corporal, postura e possuir um bom vocabulário. Se o líder conseguir passar a informação correta aos funcionários, ele obterá retorno, ganhará confiança e credibilidade junto ao público interno.

Mas, um bom líder não existe se não tiver o apoio de um bom profissional de comunicação - para avaliar e estipular a melhor maneira de passar a informação - e de Recursos Humanos, que vai apontar as características que o líder deve desenvolver e usar na hora da liderança. É tarefa do jornalista treinar os líderes para que a comunicação face a face flua corretamente e que traga resultados positivos.

4.4 POR QUE IMPLANTAR A COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA EMPRESA

Uma pesquisa⁶ realizada pela Casa do Cliente Comunicação e Marketing em parceria com a Cooperativa de Profissionais de Pesquisa (Coopesquisa) divulgou que 58% das empresas possuem um departamento estruturado e destinado à comunicação para o público interno. Em 44%, o processo de Comunicação Interna fica a cargo do RH.

A pesquisa revelou também que 42% dos entrevistados consideram a comunicação de sua empresa objetiva e planejada, adequando ao seu público interno. Já o restante dos entrevistados avaliou a Comunicação Interna da empresa onde trabalham da seguinte maneira: 21% acham multidirecional, ou seja, não há uma harmonização da comunicação, há várias fontes de emissão; 18% acham que as informações são parciais, conflitantes e confusas; já 10% acham que a comunicação vem sofrendo interferências no trajeto e não tem atingido seu público e, por fim, 8% acham que a Comunicação Interna se refere apenas a uma área ou pessoa responsável pelo conteúdo de comunicação e que a sua função é de apenas repassar a informação a todos.

A partir dos resultados desta pesquisa, podemos afirmar que as empresas estão avançando ao reconhecerem a posição estratégica que a Comunicação ocupa no ambiente empresarial, principalmente a Interna, que envolve completamente os funcionários da empresa.

⁶ A pesquisa foi apresentada durante a 30ª edição do Congresso Estadual de Recursos Humanos (RH-Rio), no Rio de Janeiro, em 2003. O evento é promovido anualmente pela Associação Brasileira de Recursos Humanos. Os resultados desta pesquisa foram tirados do livro "Como implantar uma área de Comunicação Interna", de Paulo Clemen.

Não importa se uma empresa é pequena, média ou grande ou se ela é da área da saúde, de humanas ou financeira. A Comunicação Interna poderá ser implantada e desenvolvida da melhor maneira possível. Depende do valor que os diretores ou o proprietário da empresa vão agregar à Comunicação.

Um ponto destacado por Clemen (2005) é que a organização não precisa se solidificar e ganhar destaque no mercado para que a área da Comunicação Interna seja implantada. Ela pode nascer junto à empresa e crescer auxiliando e defendendo a cultura da organização. Têm empresas que já possuem anos de mercado e de sucesso e que, por tal razão, não acham necessário estabelecer um departamento de Comunicação Interna, já que a empresa conseguiu sobreviver bem desde a fundação. Outras empresas esperam a crise chegar para que a área de Comunicação Interna seja implantada. O que podemos perceber é que existem inúmeros cenários empresariais e que sempre haverá empresas que acham a Comunicação Interna importante, enquanto outras não darão à categoria o valor necessário.

Quando uma empresa resolve implantar uma área de Comunicação Interna, ela terá que transmitir e explicar a todos os funcionários como será este departamento e o que ele fará para seu público interno. Cabe à direção da empresa esse papel. A criação de panfletos, jornais e cartazes ajudam na hora de explicar e demonstrar os objetivos, as funções e as ações desta nova área. Os funcionários têm que estar bem informados e sabendo o que será feito, já que serão eles os maiores interessados por tal comunicação e é a eles que ela vai se direcionar. Na visão de Clemen (2005):

Para empresas com alto grau de hierarquia, sugerimos que a Área seja, no mínimo, uma Gerência, a fim de facilitar seu trânsito nos níveis mais elevados da Organização. Também é recomendável que o diminutivo não seja mais usado para citar os produtos da Área. Exemplo: jornal é Jornal e

não "jornalzinho", o que caracteriza, na nossa cultura, algo de pouco valor (CLEMEN, 2005, p. 47).

Para entendermos a importância e a necessidade de se implantar numa empresa uma área de Comunicação Interna, temos que saber, primeiramente, como a Comunicação está inserida no organograma da organização. De acordo com Clemen, existem três correntes que defendem diferentes posicionamentos da área da Comunicação Interna. A primeira considera que a Comunicação Interna deve estar subordinada à área de Recursos Humanos, já que é esta quem cuida das pessoas numa organização. Junto a funções como remuneração, seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, o departamento de RH ficaria responsável também por desenvolver a Comunicação Interna. Segundo Clemen (ver entrevista no apêndice 3), o que acontece, na prática das empresas, é que "a Comunicação Interna, quando subordinada ao RH, tem a tendência de priorizar a comunicação dos programas de RH. É preciso considerar que a Comunicação Interna está a serviço da empresa" (CLEMEN, Paulo. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 27 de julho de 2006).

A outra corrente defende que a Comunicação Interna estaria atrelada à área de Marketing. Cabe ressaltar aqui, como já abordamos no item três do 2º capítulo deste trabalho, que não consideramos ideal ter a Comunicação Interna a cargo do Marketing, já que ele define os funcionários como clientes internos/consumidores.

Já a última corrente posiciona a Comunicação Interna a cargo da presidência da organização. Para Clemen (2005, p.32), esta terceira corrente "tem condições de conciliar os interesses de Recursos Humanos, Marketing e todas as demais áreas que tenham necessidade de comunicação estratégica". Podemos considerar que a Comunicação Interna vem ocupando cada vez mais um espaço

relevante dentro das empresas. A alta cúpula das organizações tem percebido a importância de informar e de se comunicar com o público interno. A Comunicação Interna torna-se, assim, a responsável pela imagem da empresa, pela capacitação e integração dos funcionários.

4.4.1 Medição de opinião e resultados

Antes de criar uma área de Comunicação Interna, algumas empresas julgam necessário saber a opinião dos funcionários a respeito da implantação deste departamento, quais são suas necessidades e expectativas e como eles vêem a importância de ter uma Comunicação Interna na empresa. Para isso, elas desenvolvem uma pesquisa que vai mostrar a necessidade ou não de se criar uma área de Comunicação Interna. Por outro lado, existem empresas que preferem realizar uma pesquisa após a criação e o amadurecimento desta área. São medidos os resultados e as mudanças trazidas por esta comunicação. Em algumas organizações, o gerente da área da Comunicação Interna aproveita a Pesquisa de Clima desenvolvida pelo departamento de Recursos Humanos e adiciona nela algumas questões relacionadas à comunicação que ele queira medir e avaliar.

Uma pesquisa bem estruturada e planejada consiste na elaboração de um questionário, por meio do qual o público interno terá a chance de se manifestar acerca de vários aspectos da empresa, assim como das condições de trabalho que a organização lhe oferece.

Não tem como garantir a harmonia entre a qualidade dos produtos oferecidos pela empresa e do trabalho realizado sem que se escute a opinião dos funcionários. Ouvir a voz do público interno é um indicador eficaz de uma mudança

de mentalidade empresarial, onde o funcionário passa a ser visto não como alguém que deva simplesmente cumprir ordens, mas como um aliado.

Através da pesquisa de clima, a empresa é capaz de identificar tanto os pontos em que já se atingiu um certo nível de satisfação interna, bem como oportunidades de aprimoramento da situação atual naquelas áreas apontadas pelos funcionários como críticas. Segundo Barçante (1999):

Os funcionários possuem um grande canal de informações que não deve ser desconsiderado. Mas para que isso ocorra, é indispensável que a Alta Administração veja seu corpo funcional desta maneira, e não como um grupo capaz apenas de cumprir ordens. De modo geral, o funcionário não se disporá a ter o trabalho de emitir sua opinião, preenchendo um questionário, se não tiver a certeza de que ela será considerada. Por isso, é ideal que a Alta Administração se comprometa com o processo, dirigindo-o e garantindo-o de modo a estimular todo o corpo funcional a dar sua opinião. Este comprometimento é que será capaz de criar um clima de segurança e cumplicidade entre a Alta Administração e o corpo funcional (BARÇANTE, 1999, p. 23).

4.5 ESTRUTURA DA ÁREA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA EMPRESA

Há dois anos, a Aberje criou o Instituto Aberje de Pesquisa a fim de sistematizar o conhecimento sobre o mercado da Comunicação Empresarial no Brasil. O instituto já realizou três importantes pesquisas que abordaram a Comunicação Interna, a Comunicação Corporativa e a Administração de Crises. Alguns dos resultados que mostraremos a seguir foram frutos da pesquisa (ver alguns resultados da pesquisa no anexo A) sobre a Comunicação Interna⁷, realizada em 2003.

Primeiramente, vamos mostrar, de acordo com dados da pesquisa, qual a posição da Comunicação Interna no organograma das organizações. Das empresas

⁷ Para a execução desta pesquisa, o Instituto Aberje de Pesquisa atuou em parceria com a Ideafix Estudos Institucionais e ouviu 100 dentre as 500 Maiores e Melhores Empresas de acordo com levantamento da revista Exame. Participaram da amostra 58 indústrias, nove empresas do ramo do comércio e 36 empresas prestadoras de serviços. Das 100 empresas, 56 são de capital estrangeiro, 42 de capital nacional e 2 de capital misto (nacional e estrangeiro).

entrevistadas, 49% mantêm a Comunicação Interna sob a gestão de uma área de Comunicação; 41% a mantêm na área de Recursos Humanos; 7% das empresas delegam tal tarefa à área de Relações Públicas e 5% a posicionam no Marketing. Podemos perceber que a área da Comunicação passa a ganhar autonomia e força dentro da empresa.

A pesquisa revelou também que o modelo de gestão da Comunicação Interna que mais funciona é o mix de equipe interna e externa. Foram 75% de menções. Nas empresas prestadoras de serviço, 33% atuam somente com equipe interna e, na indústria, 19% trabalham apenas com equipe interna. Apenas 1% das empresas trabalha com equipe externa exclusivamente. Ao questionar qual o principal veículo de informação interna, 51% das empresas apontaram o jornal impresso; 24% das empresas utilizam a revista e 18%, a intranet. Jornal eletrônico, e-mail, agência de notícias, cartazes, carta do presidente, banners e caixa de sugestões somam 11%. Já o jornal mural corresponde a 6% assim como a comunicação face a face.

Uma outra questão abordada pela pesquisa foi a eficiência ou não da Comunicação Interna: 71% dos entrevistados acreditam que suas empresas atendem parcialmente às necessidades de informação. Já 26% dos entrevistados acham que a empresa atende completamente às necessidades de informação e apenas 2% acham que não atende em nada.

Ao questionar a participação dos funcionários no processo da Comunicação Interna, o resultado foi o seguinte: em 90% das empresas, os funcionários participam da elaboração dos veículos de comunicação, sendo que, em 57% delas, eles atuam como colaboradores esporádicos, 50% por meio do comitê de comunicação, 38% como correspondentes fixos, 33% participam por concursos e

prêmios e 19% por meio de caixa de sugestões. Já sugestões de pauta, pesquisas, enquetes, e-mails, canais via intranet, cartas, contatos informais, conselho editorial, reuniões e participação em todas as etapas do briefing até a elaboração somam 27%.

A pesquisa revelou que o investimento na área da Comunicação Interna ainda é pequeno. Cerca de 1/4 dos entrevistados não respondeu a esta questão. Dentre aqueles que responderam, os resultados foram: 67% das empresas afirmaram que o investimento na área representa menos de 50% da verba da Comunicação Corporativa.

Geralmente, a área de Comunicação Interna trabalha com uma equipe enxuta. Em 48% das empresas há de três a cinco funcionários trabalhando na área, em 31% das empresas existem menos de três, já em 14% delas, há entre seis a dez funcionários e em 7%, há mais de dez funcionários trabalhando na Comunicação Interna.

Por último, vamos mostrar que, de acordo com a pesquisa realizada pelo Instituto Aberje, os jornalistas são a maioria na coordenação da Comunicação Interna nas empresas, com 54%. Em seguida vêm os profissionais de Relações Públicas com 32%, depois 13% fica a cargo da Administração de Empresas, 15% de profissionais de Marketing e 10% de Publicidade e Propaganda. Dezoito por cento dos entrevistados responderam que a Comunicação Interna fica a cargo de "outra formação humana", que corresponde a: 1% de psicólogos, 1% de economistas e 1% de advogados. Dentro desses 18%, 15% não especificaram o que seria a "outra formação humana".

A partir dos dados, podemos concluir que a presença dos jornalistas trabalhando na área da Comunicação Interna é bem significativa. Eles têm ganhado

espaço e mostrado que podem trabalhar nas redações de jornais e revistas, na TV, assim como no ambiente empresarial.

5 ESTUDO DE CASO

Esta parte da pesquisa tem como objetivo exemplificar o que foi dito no conteúdo teórico apresentado no desenvolvimento do projeto, a partir das referências bibliográficas e dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas (ver apêndice 1) e da análise de dados da empresa U&M Mineração e Construção S/A.

Optamos por escolher a U&M pelo fato de suas atividades de Comunicação Interna ficarem a cargo do departamento de Recursos Humanos e por possuir uma jornalista trabalhando junto a este setor. Nossa principal intenção era escolher uma empresa em que a Comunicação Interna ainda ficasse sob responsabilidade da área de RH mas que tivesse um profissional de jornalismo coordenando tais atividades.

Na U&M, duas áreas, aparentemente distintas, como Recursos Humanos e Comunicação trabalham juntas, trocam conhecimentos e experiências. A partir deste estudo de caso, pudemos perceber que esta parceria tem trazido bons resultados.

5.1 METODOLOGIA

Como metodologia para guiar o estudo foi realizada uma entrevista com o gerente de Recursos Humanos da U&M e com a jornalista responsável por desenvolver a Comunicação Interna. Foi feita também uma análise dos veículos de comunicação utilizados para efetuar a Comunicação Interna assim como uma leitura da pesquisa de clima realizada e fornecida pela própria empresa.

O objetivo da entrevista era investigar a Comunicação Interna da U&M, traçando um histórico sobre o seu surgimento, destacando quais as ferramentas de comunicação são adotadas, o papel da jornalista, qual a receptividade dos funcionários em relação a estes veículos e qual a participação da presidência nesta comunicação. Por meio da entrevista, levantamos também as dificuldades encontradas pela empresa na hora de se comunicar com o público interno. A leitura dos resultados da pesquisa de clima aplicada pela empresa nos foi útil, já que ela apontou a opinião dos funcionários em relação à Comunicação Interna, às práticas de comunicação aplicadas pela empresa e às ferramentas utilizadas.

5.2 BREVE HISTÓRICO DA U&M MINERAÇÃO E CONSTRUÇÃO S/A

Em 1977, foi fundada, em Juiz de Fora, a Módulo Terraplanagem e Construções Ltda., pelo engenheiro Gumercindo Barroso Machado e sua esposa Berenice Ribeiro Machado. Também neste mesmo ano, o economista Renato Ribeiro Machado, filho de Gumercindo, fundou a empresa Unienge Comercial e Construtora Ltda.

Em 1993, a partir da fusão da Módulo Terraplanagem e Construções com a Unienge Comercial e Construtora, ambas já consolidadas no mercado nacional, nasceu a U&M Construção Pesada Ltda., dirigida por Renato e Marcelo Ribeiro Machado.

Em 1996, a U&M implantou uma gestão participativa, com seu capital dividido entre diretores e gerentes. Em 2000, ela adquiriu as primeiras unidades de equipamentos pesados, até então exclusivos dos grandes grupos mineradores. No ano seguinte, a empresa criou uma nova logomarca na cor verde que simbolizava a

preocupação da U&M com a proteção do meio ambiente. Mudou também sua razão social: U&M Mineração e Construção S/A. Foi neste ano que a empresa iniciou seu Sistema de Excelência em Gestão (SEG). Através deste sistema, todos puderam colaborar com o desenvolvimento e o aprimoramento da empresa. Em 2003, a U&M se consolidou no mercado de operação de grandes minas, adquirindo caminhões de 200 e 90 toneladas; produziu seu Balanço Social e adquiriu um software de gerenciamento eletrônico de documentos (ISODOC). A partir desses feitos, em 2004, a empresa ganhou o certificado ISO 9001:2000, por garantir satisfação total dos clientes e por despertar o comprometimento na direção e em todos os funcionários com os objetivos da empresa; implantou o Plano Anual de Metas e o Planejamento Estratégico; realizou a primeira Pesquisa de Satisfação do Cliente; implantou o Plano de Cargos e Salários e implantou também o Plano de Saúde. Recentemente, a U&M ganhou o certificado OHSAS 18001, pelo Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no trabalho e o certificado ISO 14001, pelo Sistema de Gerenciamento Ambiental.

A U&M é uma empresa que possui sua sede na cidade de Matias Barbosa (MG), mas com operações em algumas cidades do estado do Pará - como, por exemplo, Rio Capim, Carajás, Paragominas, Ipixuna - e em Itabira, cidade do interior de Minas Gerais. Ao todo são 900 funcionários fixos. A U&M sofre bastante influência da cidade de Juiz de Fora devido à proximidade entre as duas cidades. Por isso, no desenvolvimento deste estudo, optaremos por usar Juiz de Fora toda vez em que mencionarmos o escritório em Matias Barbosa.

Na unidade de Juiz de Fora, a empresa possui aproximadamente 100 empregados trabalhando em seu escritório. Quando a U&M precisa desenvolver uma grande obra, ela contrata uma quantidade extra de funcionários temporários,

mas logo após a conclusão desta obra, os empregados ou são demitidos ou são remanejados para outra operação. A duração de cada obra pode variar de seis meses a até 10 anos. Em Itabira e em cidades do Pará não há uma estrutura de escritório como existe em Juiz de Fora. Existem escritórios, oficinas e almoxarifados móveis e um moderno sistema de comunicação que proporcionam autonomia nas operações. Nestas operações, só existe o departamento Administrativo, que acaba desenvolvendo funções do Departamento Pessoal. Mensalmente, um profissional do Recursos Humanos da U&M vai até as operações nas cidades do Pará para conversar com os funcionários sobre o trabalho, o desempenho e as atividades que eles estão desenvolvendo.

A U&M tem como Missão: "Um mundo melhor, criando e explorando, com excelência, as oportunidades nos mercados de mineração e construção", e como Visão: "Empresa de classe mundial reconhecida como tal até 2007". A partir da missão, a U&M tem como objetivo oferecer, por meios de ações diretas e indiretas, um mundo melhor para seus funcionários, clientes e acionistas, gerando empregos e melhorando o ambiente à sua volta.

A empresa acredita e defende que as ações desenvolvidas são fundamentadas na honestidade e no respeito. A ética e a verdade devem prevalecer. Para eles, o cliente é a razão da existência da empresa e, por isso, alcançar sua satisfação é uma de suas metas. Todos os funcionários são responsáveis pelos resultados, devendo ser reconhecidos proporcionalmente à sua responsabilidade e desempenho. Uma outra crença da U&M é que o trabalho, fator de realização pessoal, visa ao lucro que remunera o capital e promove o desenvolvimento. Mas este trabalho tem que ser realizado com segurança e com harmonia com o meio ambiente e a sociedade.

A U&M é estruturada da seguinte maneira (ver organograma no anexo B): presidência, onde se encontra o presidente, o vice-presidente e o assessor do presidente. Abaixo vem a diretoria: de operação, de gestão, administrativo-financeiro, comercial, de equipamentos; abaixo vem o nível gerencial seguido da base, que é formada pelos funcionários operacionais. A área de Recursos Humanos, denominada Desenvolvimento Humano (DH) está diretamente ligada à presidência. Ela se encontra no nível gerencial, pois não existe um diretor de RH.

5.3 O DESENVOLVIMENTO HUMANO DA U&M

De acordo com as crenças citadas, anteriormente, a U&M defende que a empresa é feita de pessoas, de talentos que transformam cada atividade, ação e projeto em sucesso e resultados. O reconhecimento e o incentivo destes talentos é fundamental para o desenvolvimento individual e coletivo. Neste sentido, um dos objetivos do DH é desenvolver continuamente a motivação, o conhecimento e a consciência individual, visando ao crescimento de cada um, assim como o da empresa.

O Desenvolvimento Humano da U&M utiliza de meios para que as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização das pessoas sejam satisfeitas. Cabe ao DH garantir que o Planejamento do Desenvolvimento Humano esteja integrado ao Planejamento Estratégico da empresa; reconhecer os talentos; garantir tratamento igualitário e sem preconceitos; promover melhorias por meio de treinamentos e assegurar que o processo da Comunicação Interna desperte credibilidade e contribua para a melhoria do nível de satisfação, confiança, motivação e desempenho das equipes.

Há três anos, o Desenvolvimento Humano da U&M é o responsável por desenvolver a Comunicação Interna da empresa. Antigamente, a Comunicação Interna e a Externa eram realizadas por uma empresa contratada. Hoje em dia, as atividades da Comunicação Externa ainda são terceirizadas. Com o crescimento da U&M, surgiu a necessidade de criar um departamento de Recursos Humanos. Há alguns anos, o RH da empresa era voltado apenas para a parte técnica. Ele desenvolvia funções do Departamento de Pessoal (DP). Hoje, a empresa ainda continua realizando funções de DP, mas se apresenta como um típico departamento de Recursos Humanos ao desenvolver atividades de seleção e recrutamento de pessoal, treinamento, desenvolvimento, benefícios, entre outros.

Após estas mudanças, o DH, hoje, se encontra diretamente ligado à presidência da U&M. No departamento trabalham três profissionais: um com formação em Recursos Humanos, um economista e uma jornalista. Há também um estagiário que cursa Administração. O Desenvolvimento Humano da U&M possui um investimento anual de 700 a um milhão de reais. Este valor não inclui a verba gasta em treinamentos, que também são desenvolvidos pelo DH.

5.4 O TRABALHO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA U&M

O trabalho da Comunicação Interna na U&M é desenvolvido, principalmente, pela jornalista Jamily Fazza. De acordo com o gerente do DH, Kiko Schlinz, o fato da jornalista possuir pós-graduação em Gestão de Pessoas, em Qualidade e em Marketing; por saber lidar muito bem com os funcionários e por possuir conhecimentos sobre comunicação, faz dela a responsável por desenvolver as práticas de Comunicação Interna. "Posso afirmar que, sem dúvida, a presença de

uma jornalista é fundamental na hora de colocar em prática as ações da comunicação" (SCHLINZ, Kiko. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 05 de Julho de 2006).

Há três anos, quando a U&M não possuía o Desenvolvimento Humano, a Comunicação Interna era coordenada pelo diretor administrativo-financeiro. Hoje, esta função fica sob responsabilidade do DH.

5.4.1 As ferramentas de Comunicação Interna utilizadas pela U&M

Um dos principais veículos de Comunicação Interna utilizados pela U&M é o jornal mural (ver anexo C). Atualizado quinzenalmente, o jornal mural é padronizado em todas as operações (Juiz de Fora, Itabira e cidades do Pará) e pode ser considerado a principal ferramenta de integração entre os setores e as operações da U&M. Além de conter notícias sobre a empresa, nele são feitas algumas ações para comemorar algumas datas como Dias das Mães, Dia dos Pais, Dia Internacional da Mulher, entre outras. O jornal mural está inserido no quadro "Gestão à vista", onde também se encontram os indicadores gerais da empresa - como segurança, satisfação do funcionário, produtividade -, que informam aos funcionários como anda o desempenho da sua unidade e da empresa. "Por meio do quadro, podemos divulgar as informações da gestão, notícias internas, instruções, curiosidades e avisos de interesse geral" (FAZZA, Jamily. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 05 de Julho de 2006).

Observamos que a empresa utiliza muito o e-mail, mas sem periodicidade definida. Ele é enviado à medida que vai surgindo alguma notícia ou um comunicado que precisa ser divulgado com certa urgência. Como na U&M existem muitos

funcionários que trabalham em obras e não possuem computadores para ter acesso a estas informações, é pedido que cada gerente da operação leia as notícias divulgadas via e-mail, imprima e as repasse para os funcionários em obras.

A partir dos valores criados pela U&M, pudemos perceber que a empresa tem uma grande preocupação com a segurança. Em função disso, todo início de jornada de trabalho, em todas as unidades da empresa, coloca-se em prática um tipo de comunicação face-a-face: o Diálogo de Segurança e Saúde Ocupacional (DSSO). Durante o DSSO conversa-se com os funcionários de cada operação sobre segurança e saúde no trabalho. Eles fazem uma avaliação sobre o trabalho do dia anterior e, quando acontece algum acidente, este é avaliado e discutido entre os empregados. Após este bate-papo, eles traçam ações para impedir que acidentes semelhantes ao ocorrido aconteçam novamente.

Uma outra ferramenta utilizada pelo DH é o jornal "U&Mãos à obra" (ver anexo D). Voltado para o público interno e principalmente para o público externo (clientes, fornecedores e acionistas), o jornal é trimestral e é produzido por uma empresa contratada. Apesar de ser produzido por uma outra empresa, ele é coordenado pela jornalista do DH. Todas as práticas e ações de comunicação são desenvolvidas pelo Desenvolvimento Humano em Juiz de Fora. Os textos dos jornais, as campanhas e os comunicados via e-mail são produzidos em Juiz de Fora e encaminhados para as demais unidades. Por mais que o conteúdo dos jornais seja produzido em Juiz de Fora, nada impede que as outras unidades sugiram pautas ou dêem idéias e sugestões. "Na última edição do jornal 'U&Mãos à obra', na coluna de culinária, demos uma receita de um prato típico da cidade de Santa Maria de Itabira, situada na região de Itabira. Foi um sucesso e eles ficaram muito felizes" (FAZZA,

Jamily. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 05 de Julho de 2006).

O DH da U&M desenvolve campanhas voltadas diretamente para o público interno. Temas como tabagismo, coleta seletiva, saúde da mulher, orçamento domiciliar já foram discutidos e trabalhados dentro da empresa. Para dar suporte às campanhas, são feitos cartazes, apostilas e palestras. Geralmente, cada campanha dura em média uma semana.

Quando um funcionário é contratado pela U&M, ele recebe o Jornal de Integração (ver anexo E), uma outra ferramenta de comunicação. O jornal é feito em Word e contém uma apresentação da empresa, dos diretores, das normas de Administração de Pessoal, fala sobre segurança e saúde no trabalho, sobre os clientes, novos projetos, além de explicar os aspectos e os impactos ambientais. O jornal só é impresso quando um novo funcionário é contratado. Mas, quando surgem novidades a respeito da empresa, o DH distribui este jornal para os demais funcionários. Qualquer empregado em obra em cidades do Pará ou em Itabira poderá ter acesso a esse jornal. Cabe ao responsável pela operação imprimir e distribuir o jornal aos funcionários.

O fato da U&M atuar em diferentes cidades do Brasil despertou na psicóloga Izabela Taveira o interesse em desenvolver seu mestrado na área da psicologia organizacional, social e do trabalho. Para dar suporte à pesquisa, ela fez um estudo de caso sobre a U&M. Apesar da diversidade apresentada nas diferentes cidades de atuação da empresa, ao analisar a qualidade de vida no trabalho e a cultura organizacional, Izabela pôde concluir que tanto a missão, os valores e as crenças da U&M eram conservados. Na pesquisa, a psicóloga identificou que existiam algumas peculiaridades locais e diferenças culturais, mas que isso não

interferia quando o assunto era a cultura organizacional. Ela concluiu também que as políticas de RH conseguiam atender às filiais - cada uma possuindo uma subcultura diferente. É por esta razão que todas as ferramentas de Comunicação Interna utilizadas e desenvolvidas pelo DH podem ser tranqüilamente padronizadas.

Segundo a percepção de Bueno (2003) de que uma empresa moderna afinada com a gestão de conhecimento deva estimular o intercâmbio de informações entre a alta cúpula e a base operária e mobilizar corações e mentes para a consecução de objetivos comuns, pudemos observar, a partir das entrevistas realizadas, que o DH da U&M tem a preocupação de aproximar o presidente da empresa dos demais funcionários. Para isso, são realizados encontros mensais entre os empregados e o presidente. Em alguns encontros, o presidente vai até às obras e conversa com os funcionários sobre trabalho, segurança e qualidade de vida. Na U&M, o presidente é conhecido por todos os funcionários. Ele mantém a porta de sua sala aberta para que qualquer funcionário, quando quiser falar com ele, possa entrar tranqüilamente.

Hoje em dia, o DH está desenvolvendo uma nova ação que será chamada de "Encontro com o presidente". Todo mês, haverá um encontro entre um profissional do DH, o presidente e alguns empregados - que serão sorteados. Será um café da manhã, um almoço ou jantar, fora da empresa. O objetivo deste encontro é permitir que os funcionários se aproximem mais do presidente e que eles possam discutir e conversar sobre a empresa e suas atividades.

Foi observado que a presidência da U&M apóia as ações de Comunicação Interna desenvolvidas pelo DH. "Se a presidência não reconhecesse a importância da comunicação com o público interno, o DH não teria condições de

aplicar e desenvolver as práticas de comunicação" (SCHLINZ, Kiko. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 05 de Julho de 2006).

Observamos que a organização também possui canais informais de comunicação como, por exemplo, a rádio-peão. Ela funciona independente da vontade da direção da empresa. As informações desconstruídas são repassadas com eficiência e rapidez. Percebemos que, na U&M, a comunicação informal é trabalhada positivamente na medida em que o DH procura levar o líder informal para próximo dele, o convida para participar de reuniões para que, assim, este funcionário se informe bem e possa divulgar notícias verdadeiras sobre a empresa.

Na U&M, é desenvolvida a comunicação face a face após a tabulação dos resultados da pesquisa de clima. O presidente se reúne com os funcionários e expõe os resultados, questiona quando os números ficam abaixo do esperado, pede sugestões e elogia quando os objetivos foram alcançados.

Para finalizar a exposição dos canais de Comunicação Interna utilizados pela U&M, vamos citar mais dois veículos que são usados com frequência. O primeiro é o Código de Ética e Conduta (ver anexo F), uma espécie de livro que contém informações sobre a empresa, além de orientações de comportamentos exigidos dos funcionários. O segundo veículo é o "Ligado em você". Atrás do livro do Código de Ética encontra-se o telefone de contato dos profissionais do DH para que os funcionários possam tirar dúvidas sobre as normas da empresa, possam relatar algum fato positivo ou negativo, dar alguma sugestão ou se informar a respeito de algum assunto referente à empresa.

5.4.2 Novas ferramentas de Comunicação Interna

Além de ações como "Encontro com o presidente" que a U&M pretende colocar em prática, futuramente, existem outras ferramentas de Comunicação Interna. Um exemplo é a intranet, que será mais um canal de informação e comunicação entre os funcionários. Por meio da intranet, os empregados poderão ter acesso ao regulamento da empresa, ao código de ética, às notícias do jornal mural, ao vídeo institucional, à lista telefônica, ao contato dos funcionários, além de obterem informações sobre os projetos e os clientes. De acordo com a jornalista, para que os empregados que trabalham nas obras também possam ter acesso à intranet, serão instalados os "Quiosques eletrônicos", ou seja, unidade de computadores que permitirão aos funcionários acessarem a intranet da própria obra, sem precisarem ir a um escritório.

5.4.3 O *feedback* dos funcionários

A U&M realizou recentemente uma pesquisa de clima (ver resultados no anexo G), onde pôde avaliar a satisfação dos funcionários com a Comunicação Interna da empresa e com o jornal mural - principal ferramenta utilizada. O resultado da pesquisa apontou que 94% dos funcionários estão satisfeitos com a Comunicação Interna da U&M. A partir deste resultado, o DH pôde concluir que as ferramentas de comunicação utilizadas são bem aceitas pelos funcionários. "Os funcionários adquiriram o hábito de ler o jornal mural e até sugerem pautas e assuntos que gostariam de se informar melhor. Eles têm toda liberdade para sugerirem notícias, pautas, pedirem fotos etc" (FAZZA, Jamily. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 05 de Julho de 2006).

A pesquisa de clima realizada contou com 30 perguntas de múltipla escolha e uma discursiva. O DH aplica a pesquisa de clima anualmente, e quando o departamento percebe que existe uma situação que não está agradando, é realizada uma pesquisa emergencial. Geralmente, gasta-se um mês para realizar cada pesquisa.

5.4.4 Empecilhos da Comunicação Interna

Assim que o Desenvolvimento Humano foi criado na U&M e começou a desenvolver a Comunicação Interna, o departamento encontrou resistência por parte da gerência e da diretoria da empresa em relação a aceitação das atividades que o DH iria desenvolver. Segundo Kiko, após quatro anos de trabalho, a situação, hoje, é outra. Através dos resultados, o DH conseguiu mostrar aos funcionários e à diretoria a importância de uma boa comunicação. O DH preocupou-se também em mostrar ao funcionário a importância em manter-se bem informado sobre as atividades, as ações, a conduta, a missão e os valores da empresa. Além disso, o DH acredita que as pessoas devem ser tratadas com dignidade e respeito. Hoje, a presidência da U&M reconhece a importância e os benefícios que uma boa comunicação pode trazer à empresa e aos funcionários.

Mesmo com o apoio da presidência e com a participação dos demais funcionários, os profissionais do DH ainda acreditam que a comunicação na empresa de um modo geral é falha. Frequentemente, eles encontram um desvio na comunicação entre os departamentos, entre os funcionários e até mesmo entre a diretoria e presidência. De acordo com o DH, na U&M, existem funcionários que

preferem não opinar durante uma reunião, para evitar que, ao exporem uma idéia contrária, possam ser demitidos.

Para evitar que situação como esta ocorra, o DH tem se preocupado em trabalhar melhor as lideranças para que a comunicação possa fluir corretamente. Através de muito diálogo e conversas, os profissionais têm mostrado a importância de se comunicar e os resultados positivos que uma empresa pode alcançar quando a comunicação é uniforme e acontece nas duas vias: da presidência aos funcionários e dos funcionários à presidência.

6 CONCLUSÃO

O cenário da Comunicação Empresarial, no século XXI, assume cara nova ao se apresentar com características estratégicas e inovadoras. A Comunicação Empresarial deixou de ser ignorada pelos empresários e proprietários das empresas. Há, aproximadamente, 15 anos, a Comunicação Empresarial era vista como uma despesa desnecessária e trazia pouco retorno. Hoje, podemos afirmar que ela constitui um processo de inteligência empresarial. Esta comunicação tornou-se objeto de estudos, de teses, tema de debates e cursos.

Por meio dos dados levantados durante esta pesquisa, verificamos que a Comunicação Interna nas empresas também está passando por uma fase bem específica. Antigamente, as empresas tinham como foco o público externo. A Comunicação Mercadológica - divulgação publicitária dos produtos da empresa - era a mais explorada e a que usufruía de maiores investimentos se comparada à verba destinada aos demais setores da Comunicação.

A Comunicação Interna, pouco valorizada até então, era desenvolvida em uma única via; da presidência aos funcionários. Não havia diálogos nem troca de informação, já que os empregados tinham receio em opinar a respeito de qualquer assunto referente à empresa que pudesse irritar o chefe. Com a chegada da era dos bits e dos avanços tecnológicos, os funcionários puderam ter acesso à informação a partir de qualquer veículo. Eles não dependiam mais do presidente da empresa para se informar. A partir desta nova realidade, a cultura organizacional muda de postura e a alta cúpula das empresas passa a enxergar os funcionários como um diferencial.

Com este novo cenário, percebemos que os funcionários passaram a ser considerados o público número um da organização já que, embora a empresa não

viva para este público, ela não existe sem ele. A Comunicação Interna torna-se necessária pois é por meio dela que os funcionários vão ter acesso às informações sobre a empresa. Mas, para que a Comunicação Interna atinja seus objetivos, é necessário que ela seja transparente, tenha credibilidade e que seja desenvolvida por pessoas gabaritadas e que tenham conhecimento sobre Comunicação. A credibilidade só será alcançada na medida em que o discurso condizer com a prática do dia-a-dia. E, para que isso ocorra, julgamos necessário que a empresa realmente valorize seus empregados por meio de políticas de remuneração adequadas, boas condições de higiene e segurança, desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos.

Por meio de entrevistas (ver no apêndice) com chefes da assessoria de comunicação de algumas empresas de grande porte, situadas em Minas Gerais, concluímos que a Comunicação Interna tem, de fato, ganhado destaque e posição estratégica no organograma organizacional. Nas empresas entrevistadas, o trabalho da Comunicação Interna não fica sob responsabilidade da área de Recursos Humanos; existe um departamento de Comunicação responsável por tal atividade. Mas, quando uma empresa apresenta as atividades da Comunicação Interna a cargo do RH, como apresentado no estudo de caso desta pesquisa, fica bem claro que o departamento de RH sozinho, com profissionais formados especificamente em Recursos Humanos, não consegue desenvolver a Comunicação Interna de maneira eficiente. A presença de um jornalista à frente deste processo é importante já que ele possui domínio e conhecimento das ferramentas de comunicação e é capaz de produzir e transmitir uma informação utilizando a linguagem adequada, correta e eficaz. Como observado nas entrevistas, têm empresas em que a coordenação da Comunicação Interna está sob responsabilidade de um profissional formado em

psicologia, mas na equipe, é notória a presença de jornalistas capacitados para desenvolver as práticas e planos de comunicação.

Uma outra questão observada nesta pesquisa é que mesmo quando a Comunicação Interna fica a cargo de jornalistas ou de outros profissionais da comunicação, é interessante que o trabalho e as práticas de Comunicação Interna sejam desenvolvidas em parceria com a área de Recursos Humanos, já que ambas poderão transmitir o pensamento estratégico da organização, contribuindo para um ambiente de motivação, produtividade e de melhores resultados. Vale ressaltar também que algumas empresas já estão dando o valor devido à Comunicação Empresarial. E isso pode ser observado nas empresas em que a área da Comunicação está ligada e responde diretamente à presidência, o que prova que a Comunicação e, principalmente, a Interna tem assumido posição estratégica na visão dos proprietários e presidentes das empresas, modificando, assim, a cultura organizacional.

7 REFERÊNCIAS

ABERJE. Oralidade é a essência da comunicação interna eficiente. Revista Comunicação Empresarial, Ano 15, n. 57, 4º trimestre 2005.

BARBOSA, Rodrigo. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 10 de Junho de 2006.

BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas. Ouvindo a voz do cliente interno. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1999.

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Presidente Hall, 2004.

BERALDO, Cristina. Comunicação Interna como fator estratégico nos processos de mudança. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes - USP. Trabalho de conclusão de curso. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/pub_monografias.asp>. Acesso em: 3 jul. 2006.

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. Imagem Corporativa: Marketing da Ilusão. In: DUARTE, Jorge(Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003, p.189-204.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: como estratégia de gestão. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e prática. Barueri, SP: Manole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHINAN, Luiz. O House Organ do século 21: as lições das publicações empresariais mais inovadoras do Brasil e do mundo. In: CURSO ABERJE, 2002, São Paulo. Apostila do trabalho. São Paulo, 2002.

CLEMEN, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

_____; Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 27 de Julho de 2006.

CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. In: DUARTE, Jorge(Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003, p.122-137.

DUARTE, Jorge(Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital intelectual. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAJARDO, Marluce. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 23 de Julho de 2006.

FAZZA, Jamily. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 5 de Julho de 2006.

GAUDIO, Rozalia Del; LEMOS, Cláudia. Publicações Jornalísticas Empresariais. In: DUARTE, Jorge(Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 256- 284.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KUNSCH, Margarida. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

_____; Obtendo resultados com Relações Públicas. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LARA, Maurício. As sete portas da comunicação pública - como enfrentar os desafios de uma assessoria. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.

MACÊDO, Ivanildo et al. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). Comunicação Interna: a força das empresas, volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005, p. 46-59.

MARÇAL, Marcos Antônio. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 11 de Maio de 2006.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 2005.

NASSAR, Paulo (Org.). Comunicação Interna: a força das empresas, volume 1. São Paulo: ABERJE, 2003.

_____; Comunicação Interna: a força das empresas, volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

_____; Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 03 de Agosto de 2006.

NEVES, Roberto de Castro. Prefácio. In: CLEMENTE, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad, 2005, p.9-10.

OLIVEIRA, Marco A. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 13 de julho de 2006.

ORLICKAS, E. Consultoria Interna de Recursos Humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta. 2. ed. São Paulo: Futura, 2002.

PAZOS, Raquel. Relatório de Estágio supervisionado: Daimlerchrysler do Brasil, Faculdade de Economia e Administração, UFJF, 2005, p. 4-20.

SCHLINZ, Francisco. Entrevista concedida à Ana Cristina da Costa Dias. Juiz de Fora, 5 de Julho de 2006.

SILVEIRA, Márcio, Relatório de Estágio Supervisionado, Faculdade de Economia e Administração, UFJF, setembro de 2002, p. 40-45.

TACHIZAWA, Takeshy et al. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ULRICH, Dave. Os Campeões de Recursos Humanos. Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VALSANI, Flávio. Novas formas de comunicação interna. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997, p.178-188.

8 APÊNDICES

Apêndice 1

Entrevista com o gerente do Desenvolvimento Humano (DH) da U&M Mineração e Construção S/A, Francisco (Kiko) Schlinz e com a jornalista do DH, Jamily Fazza.

Ana Cristina: Quantas pessoas trabalham no Desenvolvimento Humano da U&M?

Kiko: São três profissionais e um estagiário. O estagiário está se formando em Administração de empresas, Andréa é formada em Recursos Humanos, Jamily é jornalista e eu sou economista. Mesmo sendo formada em jornalismo, a Jamily tem três pós-graduações: uma em Gestão de Pessoas, em Qualidade e em Marketing.

Ana Cristina: Quem são os responsáveis pela Comunicação Interna?

Kiko: Só a Jamily fica com esta função. Além dela ser jornalista, ela sabe lidar muito bem com as pessoas, tem um trâmite muito legal com as pessoas. O fato dela ser uma jornalista ajudou na sua contratação porque ela tem qualificação para trabalhar com a comunicação. Mas, sem dúvida, o fato dela lidar muito bem com as pessoas foi também essencial. Ela tem um equilíbrio para falar com os funcionários, é muito proativa. E isso também contribuiu.

Jamily: No histórico da U&M, antes mesmo de eu trabalhar no DH, sempre teve um profissional de comunicação à frente da Comunicação Interna e externa, só que antes, este serviço era terceirizado. Eu já prestava serviço para a empresa antes de ser admitida. Há três anos que nós do DH estamos à frente da Comunicação Interna.

Ana Cristina: Qual o motivo desta mudança?

Kiko: O crescimento da empresa foi o principal motivo. Antigamente, o RH era muito voltado para a parte técnica, tinha muito de DP (Departamento de Pessoal). Hoje, em muitas empresas, o DP já não é mais função do RH. E aqui na U&M mantivemos esta estrutura; o RH continua fazendo atividades do Departamento de Pessoal, mas ao mesmo tempo, já desenvolve tarefas típicas de RH como: recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, desenvolvimento, benefícios, comunicação interna.

Ana Cristina: Os outros profissionais do DH opinam nas atividades da Comunicação Interna?

Kiko: Discutimos sim, também damos nossa opinião. Antigamente, quando não tínhamos um departamento coordenando a Comunicação Interna, o diretor administrativo era quem coordenava esta comunicação. Depois de um tempo, a diretoria administrativa criou o RH e, assim, o RH passou a desempenhar a Comunicação Interna. A Jamily também realiza funções típicas de RH.

Jamily: Temos um contrato com uma empresa terceirizada que fica por conta da Comunicação Externa e também desenvolve layouts de veículos que serão distribuídos internamente.

Ana Cristina: Que ferramentas da Comunicação Interna são utilizadas na empresa?

Jamily: Nosso principal veículo é o jornal mural, que é trocado quinzenalmente e padronizado em todas as operações. Ele é a principal ferramenta de integração entre os setores. Como a gente fica muito espalhado, é através do jornal mural que obtemos notícias sobre o que está acontecendo no Pará e em Itabira. O mural é atualizado todo dia primeiro e dia 15 do mês. A gente tem também algumas ações em datas comemorativas, fazemos cartão de dia das mães, dia dos pais, homenagem ao dia das mulheres, cartão de aniversário. Por meio do quadro,

podemos divulgar as informações da gestão, notícias internas, instruções, curiosidades e avisos de interesse geral. Na U&M, a gente se comunica muito por e-mail. Ele não tem periodicidade. É feito de acordo com a necessidade, se tem a notícia, a gente divulga. Mandamos este comunicado por e-mail, a pessoa recebe, lê e é pedido nas operações para cada gerente imprimir e ler para seus funcionários no DSSO (Diálogo de Segurança e Saúde Ocupacional). Todo início de jornada, em todas as unidades da empresa, começa com esse diálogo que dura dez minutos onde é discutido segurança e saúde no trabalho.

Kiko: No DSS, fala-se do dia anterior, se houve algum acidente. Qualquer ato inseguro ou qualquer acidente que aconteça como, por exemplo, se um funcionário escorregou da escada, descrevem como foi o acidente e a partir daí é verificado se a escada está apresentando riscos ao funcionário, se ele escorregou porque estava correndo, se distraiu, se a escada precisa de algum conserto. Tudo isso é verificado. Aí classifica-se o acidente do dia anterior como "Checking": Se houve algum checking classifica como C, se ocorreu tudo normal é B e se o dia foi bom, ou teve alguma ação positiva ou para melhorar a segurança, aí o dia é A. Recentemente, nós ganhamos o certificado da OSHAS, que é a certificação de segurança no trabalho, é como se fosse uma ISO na parte de segurança.

Obs.: O jornal "U&Mãos à obra" é voltado para o público interno, mas principalmente para o externo. A Jamily só coordena a pauta do jornal. A produção é terceirizada. Ela acompanha, define a pauta, corrige os textos, indica entrevistados e sugere angulações. O jornal é distribuído trimestralmente. Todos os funcionários e clientes o recebem. Não é distribuído para a família porque eles têm dificuldade de mandar o jornal para a casa dos funcionários no Pará. Toda vez que eles tentaram

mandar, o jornal voltava. Por tal razão, o jornal é entregue nas mãos dos funcionários.

Ana Cristina: Como a U&M tem operações em cidades do Pará, um estado com uma cultura tão diferente da nossa, há uma preocupação em conservar as peculiaridades de cada região ou vocês optam pela padronização dos veículos de Comunicação Interna?

Jamily: Toda comunicação, os textos, diagramação e ações de comunicação saem da U&M de JF. O índice de aprovação dos veículos por parte dos funcionários do Pará é bem maior do que a nossa aqui. Eles adoram o jornal, gostam quando se vêem de alguma no jornal, quando falamos deles ou mostramos alguma característica típica. Por exemplo, no jornal "U&Mãos à obra", há uma coluna que fala sobre culinária. No último, mostramos uma receita típica do Pará e eles ficaram super satisfeitos com isso. A gente sempre procura mesclar coisas do Pará e de Minas Gerais. Não temos nenhum profissional de comunicação no Pará. O próprio departamento administrativo é que distribui as informações e monta o jornal mural.

Kiko: Às vezes, o pessoal do Pará tem uma idéia, manda sugestões de pauta à Jamily, ela filtra, faz a matéria, manda através de e-mail para eles e para o resto da empresa, aí eles imprimem lá e fica exatamente igual ao que é divulgado aqui. O mural é igual, o jornal é igual, o assunto é igual, tudo é igual.

Jamily: É também responsabilidade nossa as campanhas internas. Por exemplo, a campanha sobre combate ao tabagismo ou a campanha de coleta seletiva, a gente faz os cartazes e as apostilas, mas têm materiais que terceirizamos a produção. É nossa responsabilidade definir sobre o que vai ser a campanha. Este ano, vamos fazer uma campanha sobre orçamento domiciliar, já estamos trabalhando em cima

disso, estamos providenciando uma apostila sobre o assunto, vamos fazer treinamentos, tudo isso está sendo preparado.

Kiko: As campanhas não têm uma periodicidade definida. Por exemplo, tem o dia mundial de combate ao fumo, aí a gente aproveita esta data e faz uma campanha. Dia mundial da saúde, Dia Internacional da mulher, etc. A campanha dura em média uma semana. Outro exemplo de canal de Comunicação Interna é o Jornal de Integração. Este, o funcionário recebe quando é admitido na empresa. Ele é feito no próprio Word, e toda vez que entra um funcionário, a gente imprime e entrega para ele. Ele é bem completo, faz uma apresentação da empresa, fala dos diretores, ele é bem básico, mas ao mesmo tempo muito interessante.

Jamily: A gente optou por não imprimir uma grande quantidade e deixá-lo na empresa porque sempre temos novidades, novos clientes, ações, novos benefícios. Aí, quando chega um novo empregado, a gente completa o jornal e o entrega. Ele está em constante atualização e, toda vez que ele é atualizado, os outros empregados ficam sabendo também. Qualquer funcionário na obra ou em Minas Gerais ou no Pará tem acesso a este jornal. É só quem for o responsável pela integração naquela operação imprimir o jornal e repassá-lo aos funcionários. A U&M tem sede em Itabira e Pará. Lá não tem escritório fixo, ele é móvel, estruturado numa carreta comprida. O DH só existe em JF, no Pará só existe o administrativo, que exerce função de DP. Os outros trabalhos de RH somos nós que coordenamos daqui. Eles não criam, somente executam. Hoje a U&M possui 900 funcionários, são mais ou menos 100 na unidade em JF. Os 900 empregados são fixos. Quando vamos fazer uma outra obra e precisamos de 200 pessoas, por exemplo, nós contratamos essas 200 pessoas, mas depois temos que demitir quando a obra acabar. Às vezes, tem funcionário que dá para ser remanejado em outras obras, têm

talentos que não queremos desperdiçar. Têm pessoas que renovamos o contrato, mas quando isso não ocorre, eles têm que ser demitidos. Tem obra que demora 6 meses, outras 1 ano, 5 anos ou até 10 anos, varia muito.

Ana Cristina: Mas como então estas pessoas vão querer se informar a respeito da empresa se elas podem não possuir um sentimento de pertencimento já que elas são funcionários temporários?

Kiko: Quando o funcionário é contratado para obras assim, ele já sabe que será temporário. Eles sentem parte da empresa, mesmo ficando pouco tempo. O desejo deles é de continuar trabalhando na U&M. Tem empregado que liga querendo saber quando a U&M vai empregar novamente. Durante aquele tempo em que eles passam ali, eles se interessam, se entregam à empresa. Neste período de trabalho, cria-se muita expectativa se a U&M vai ou não renovar o contrato deles ou se eles serão aproveitados em outra operação. Geralmente, uma pessoa que foi contratada hoje para trabalhar na operação de um determinado local, ela foi demitida de uma antiga operação. Querendo ou não, cria-se um laço com estas pessoas. Muitos já conhecem a empresa e tem uma relação ótima com ela. Pode ser novato naquela operação, mas já trabalhou com a U&M antes. Outro fator importante é que a realidade do Pará é muito específica também. Em períodos de chuva, de novembro a março, chove muito e as pessoas não saem de casa, elas não trabalham nesta época. As empresas demitem os empregados e tudo pára por lá. Eles já estão acostumados com este ritmo. Em março volta ao cotidiano normal. É bem atípico.

Ana Cristina: E como é o retorno dos funcionários?

Jamilly: Na pesquisa de Clima, tem uma pergunta específica que questiona se os funcionários estão satisfeitos com Comunicação Interna da empresa e se eles estão satisfeitos com as informações que são colocadas no jornal mural. Na última

pesquisa, atingimos o resultado de 94% de satisfação. Com isso, a gente concluiu que este é um índice muito bom e muito alto. É difícil conseguirmos aumentar mais. 100% não vamos conseguir porque não tem como satisfazer a todos. O presidente também concordou que atingimos um nível muito bom e que agora temos que manter esse índice. Os funcionários já aceitam e participam das ações de Comunicação Interna. Os funcionários têm o hábito de ler as notícias do jornal mural. Tem uns que mandam e-mail comentando alguma mensagem que foi exposta, outros pedem para levar para casa alguma notícia ou recado que ficou exposto no mural. Tem até empregado que manda o e-mail particular dele para poder receber as notícias também via e-mail. Eles têm toda liberdade para sugerir notícias, fotos, pautas etc.

Ana Cristina: Vocês acham que há falhas na comunicação?

Kiko: A comunicação de um modo geral é falha. Nossa comunicação precisa ser melhorada. Comunicação é uma coisa de cultura, ela é um câncer para a sociedade. Na comunicação entre funcionários, entre departamentos, entre clientes há sempre algum deslize, um desvio. Até na família da gente ela não funciona direito. Para mudarmos esta situação, este ano, nós estamos trabalhando lideranças para tentar melhorar a comunicação. A solução só vem se tiver muito diálogo, muita conversa, e se mostrarmos para as pessoas que comunicar é importante. Nós temos, por exemplo, uma reunião de integração, que também é uma outra forma de comunicação interna. Uma vez por mês, nosso presidente senta com os funcionários e fala sobre a U&M, sobre novos equipamentos, sobre segurança e saúde no trabalho. Os empregados têm toda liberdade de participar da pauta, de perguntar, dar sugestão. Têm alguns departamentos que às vezes reclamam da comunicação, têm sugestões a fazer, mas na hora da reunião, quando o presidente abre espaço

para opiniões e sugestões, ninguém fala nada. Por isso que digo que a comunicação é bastante falha. Este problema é cultural, vem de berço. Na minha infância, a gente não podia responder os pais, não havia comunicação, vivíamos e fomos criados durante a ditadura. Até esta geração passar, muitas falhas na comunicação existirão. E isso reflete hoje. As pessoas ficam receosas em opinar, ficam com medo de serem demitidas. Há muita insegurança em função de como se deu a criação destas pessoas e como elas aprenderam a se comunicar.

Ana Cristina: Como acontece esta reunião com o presidente da empresa?

Jamily: Essa reunião é um encontro dos funcionários com o presidente. Tem dias em que o presidente vai até as obras ele faz este encontro por lá. Esta reunião é realizada mensalmente. Todos os funcionários das operações conhecem o presidente, ele dirige os caminhões de obras, mexe nos equipamentos. Existe uma ferramenta que pertence à gestão da qualidade que se chama “diagnóstico do presidente”, em que o presidente vai até as operações, senta com as pessoas e bate um papo sobre o código de ética da empresa, sobre visão, missão, valores, ele pergunta se as pessoas têm lido o jornal mural, discute sobre assuntos que já foram pauta no mural, avalia se o mural está sendo atualizado. A partir daí, ele avalia a comunicação, o 5S, os procedimentos, faz uma auditoria. Começaremos agora uma nova ação que é o “encontro com o presidente”. Vamos chamar um profissional do DH, o presidente e sortear uma quantidade de empregados para poder sair com o presidente, jantar, almoçar ou tomar um café. O objetivo é que eles conversem sobre a empresa, sobre as coisas que estão acontecendo. Vamos criar um cronograma, uma agenda para que estes encontros aconteçam de fato. Antigamente, já tentamos fazer estes encontros, só que eles não eram formalizados e nem tinham periodicidade. A sala do presidente também sempre fica aberta, o

acesso é bem tranquilo, quem quiser chegar lá para conversar com ele, é só entrar. Quando tem alguma reunião ele sempre pergunta para as pessoas pessoalmente se eles entenderam o que o presidente quis dizer.

Ana Cristina: Na U&M também existe a rádio-peão?

Jamily: Ela é presente em qualquer lugar. A gente tenta controlar. Para isso, a partir de agora, a pesquisa de clima não será mais desenvolvida pelo DH. Será formado um comitê com funcionários voluntários e com os líderes informais. Caberá assim a este comitê fazer uma pesquisa de clima informal, "olho no olho".

Ana Cristina: Na U&M há uma preocupação em usar a oralidade, ou seja, a comunicação face a face?

Kiko: Aqui já é feita esta comunicação. Depois da pesquisa de clima, o presidente se reúne com os funcionários e começa a discutir os resultados apontados pela pesquisa de clima, questiona porque um valor ficou abaixo do programado, elogia quando as metas são cumpridas, pede opinião, sugestão. Aí os funcionários têm um contato direto com o presidente.

Ana Cristina: Vocês pensam em mudar alguma ferramenta de Comunicação Interna?

Jamily: Não pensamos em mudar nada, temos planos de irmos melhorando e desenvolvendo a cada ano. Começamos a desenvolver agora o portal U&M, que vai atuar como uma intranet para os empregados. Será mais um canal de informação entre U&M e empregados. No futuro queremos criar os chamados "quiosques eletrônicos", unidade de computadores que serão instalados nas operações para que os empregados (mecânicos e operadores) que não têm sala possam acessar a intranet da própria obra. Seria um computador para consulta onde eles teriam acesso às informações. Eles vão poder ter acesso aos regulamentos da empresa,

ao código de ética, o próprio mural, vão poder entrar nos arquivos da empresa. Tudo que é comum da empresa, as pessoas podem ver nesta pasta. O vídeo, lista telefônica até os contatos dos funcionários.

Kiko: Uma outra ferramenta boa que usamos é o “ligado em você”. Atrás do nosso código de ética, tem o contato dos profissionais do DH para que os empregados possam entrar em contato conosco na medida em que precisarem.

Ana Cristina: Qual terminologia a U&M utiliza: Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas?

Jamily: Não gosto do termo recursos porque não tratamos nossos funcionários como recursos, ou alguém que apenas executa uma tarefa. Nossa missão é desenvolver as pessoas, desenvolver o talento, dar a chance para que ela cresça. Por isso, criamos a terminologia Desenvolvimento Humano.

Kiko: Nós referimos nossos empregados de funcionários. Não gosto do termo parceiro ou colaborador. É muito pejorativo. Mesmo porque cada um aqui tem uma função e é pago para exercer esta função. Ninguém trabalha por voluntariado ou parceria, somos todos funcionários.

Ana Cristina: Vocês acham que daqui há uns 5 anos com o crescimento da U&M será necessário criar um departamento de comunicação?

Kiko: Do jeito que estamos hoje tem dado muito certo, pelo fato da gente ter conseguido uma pessoa, igual a Jamily, que une as duas características: é jornalista e sabe lidar com as pessoas. Ela tem trâmites com as pessoas e tem formação em jornalismo. Fomos muito felizes nesta escolha. Acredito que, no futuro, o DH vai crescer ainda mais, vamos ter mais pessoas trabalhando conosco.

Ana Cristina: Vocês acham que pelo fato do RH estar bem ligado com as pessoas ajuda na hora da Comunicação Interna?

Kiko: Uma pessoa tem que ser ética acima de tudo. Tem que saber lidar com as pessoas, ter o trato. Trabalhando no DH você ouve cada história de funcionário que você tem que guardar para si. É fundamental que isto aconteça e que os empregados confie em você e no seu profissionalismo. A comunicação para ser boa tem que ser feita com muita ética.

Ana Cristina: Se a Jamily não tivesse formação em jornalismo, como seria? O DH ainda seria o responsável por desenvolver a Comunicação Interna?

Kiko: Ainda bem que a Jamily trabalha conosco. Já trabalhei em outra empresa, que o RH fazia a Comunicação Interna, mas a parte de comunicação era desenvolvida por um jornalista assim como a Jamily. Sem dúvida, a presença de um jornalista é fundamental na hora de colocar em prática as ações da comunicação. Hoje, na U&M, tenho a sorte de ter a Jamily.

Ana Cristina: Como a diretoria e a presidência da empresa vêem a comunicação?

Kiko: Se eles não nos apoiassem não teria como a gente andar para frente, desenvolver os projetos e as ações. Para uma empresa funcionar direito tudo parte da comunicação. Às vezes, eu acho que estou me comunicando muito bem, mas as pessoas não estão entendendo o que eu pretendo passar. A gente tenta mostrar a necessidade de se comunicar e a importância dela. Tenho que saber se as pessoas estão entendendo bem o que eu pretendo passar. A gente faz uso de uma técnica que, assim que passo uma informação, pergunto para a pessoa se ela entendeu o que eu disse e peço para repetir o comunicado. Às vezes, eu te falo alguma coisa, você entende tudo errado. Interpreta de uma maneira totalmente equivocada e incorreta. Aí, ela acaba espalhando informação errada às demais pessoas.

Jamily: Nosso presidente é bem participativo. Temos metas anuais a serem cumpridas. Por mais que o presidente estipule algumas metas, se você achar que deve mudar algum item e tiver argumentos para isso, ele te dá abertura e aceita sugestões. Cada departamento tem a liberdade de olhar suas metas e dar opinião e traçar o que for melhor para o trabalho dos funcionários e para a empresa. O presidente tem a humildade de reconhecer e aceitar a opinião dos empregados.

Ana Cristina: Como deve ser feita a comunicação para um funcionário que não está motivado?

Kiko: A nossa missão aqui é motivar as pessoas e fazer com que elas coloquem à disposição da U&M todo o seu talento. Ao serem motivadas, as pessoas têm vontade para trabalhar na empresa. Nossa função é motivar. Motivamos através da comunicação, através de benefícios, salários justos, da segurança, de qualidade de vida.

Ana Cristina: Vocês encontram alguma dificuldade ao exercer a Comunicação Interna?

Kiko: No início tinha sim. Tínhamos um bloqueio muito grande a nível gerencial e de diretoria. Nesses quatro anos em que estamos trabalhando, conseguimos mostrar para eles a necessidade de se fazer uma Comunicação Interna. Mostramos os resultados que ela nos traz. Mostramos a necessidade de uma boa comunicação, bons benefícios, a necessidade das pessoas serem tratadas com dignidade e humildade. A U&M sempre quis isso tudo. Somos meros agentes. A empresa tem seus objetivos e nós, do DH, temos a vontade de colocar em prática estes objetivos e fazer um bom trabalho. Foi um casamento perfeito. Somos pró-ativos, queremos sempre melhorar e a empresa é aberta para isso. Se ela não fosse, não conseguiríamos fazer tantas ações. O presidente quer, os diretores querem, os

gerentes também. Só conseguimos agir se a empresa quer que ajamos e nos apoiam nas decisões que tomamos.

Apêndice 2

Entrevista com o jornalista Paulo Nassar*

Ana cristina: Podemos considerar, como tendência atual, a área da Comunicação Interna migrar para a área corporativa? Por que? Antes ela estava subordinada ao RH?

Paulo Nassar: A Comunicação Interna deve ser trabalhada dentro do conceito de Comunicação Integrada. A área de Comunicação Corporativa está capacitada para integrar a comunicação, dentro de um posicionamento guiado pela identidade, missão, visão e estratégias gerais da organização. Pensada apenas com a visão de uma determinada área corre-se o risco de errar no posicionamento, além de duplicar esforços humanos, recursos materiais e tempo.

Ana cristina: O que muda nas empresas, o fato da área de comunicação corporativa ter ganhado destaque e passar a ser gerida pela diretoria ou superintendência?

Paulo Nassar: A mudança é radical. A comunicação começa a ser pensada e operada a partir de um observatório que está junto do poder organizacional.

Ana cristina: E como fica o setor de Recursos Humanos a partir dessa mudança? Ele continua sendo parceiro da Comunicação?

Paulo Nassar: Recursos Humanos se desvencilhará de uma tarefa para a qual não tem foco, nem experiência. Recursos Humanos neste contexto passa a ser um co-gestor dos processos ligados à Comunicação Interna. Afinal, RH têm as demandas e as informações sobre os processos de trabalho e sobre as pessoas que os operam.

* Paulo Nassar é jornalista, escritor, presidente-executivo da Aberje e vice-presidente da Associação de Comunicação Empresarial de Língua Portuguesa (ACELP) e da Associação de Comunicação Empresarial do Mercosul (Amerco).

Ana cristina: Como você avalia o fato de ainda haver empresas em que a Comunicação Interna fica subordinada ao RH, mesmo que a última pesquisa aplicada pela Databerje tenha apontado como maioria (63,2%) a área de comunicação e RP como responsáveis por tal comunicação.

Paulo: O tempo e a concorrência curam essa disfunção do Recursos Humanos.

Ana Cristina: O setor de RH precisa de um profissional de RP, marketing ou jornalista para ajudar na Comunicação Interna, já que é possível que esse setor tenha uma visão restrita da Comunicação? Um desses três teria mais familiaridade para lidar com essa Comunicação?

Paulo Nassar: O comunicador empresarial é um mestiço. Ninguém só com conhecimentos restritos à comunicação sobrevive profissionalmente no âmbito das empresas e instituições. É preciso aliar à formação comunicacional outras experiências e outras vivências profissionais, que vêm de áreas como as ciências sociais aplicadas, entre elas a administração, a psicologia, a história, entre outras.

Ana Cristina: A última pesquisa Databerje apontou a intranet como principal veículo de Comunicação Interna. Você acredita que daqui a alguns anos, o jornal impresso, o jornal mural ou a revista deixarão de existir como veículos nas empresas? Como fazer com que o funcionário "chão de fábrica" passe a ter acesso à intranet e a traga para seu dia-a-dia?

Paulo Nassar: O trabalhador do conhecimento tem nas mídias digitais entre as ferramentas de seu dia-a-dia. Essas mídias no entanto não abolem outras formas de mídias principalmente aquelas em que as informações do tipo referencial se ajustam bem. Entre essas temos as revistas, os jornais e os livros.

Ana Cristina: Mesmo com avanço da internet, de blogs corporativos, e-mails, a comunicação face a face ainda continua sendo a mais eficiente? Por que?

Paulo Nassar: Porque a comunicação é um processo humano, componente fundamental dos relacionamentos. Entre os tipos de comunicação, a face-a-face é a mais humana, em que os emissores são mídias e ao mesmo tempo sujeitos. Este é o grande diferencial.

Ana Cristina: Comunicação Interna ou endomarketing? Qual o melhor termo para tratar a comunicação destinada ao público interno? Os dois termos podem ser vistos como sinônimos?

Paulo Nassar: Nem um, nem outro. Sugiro o termo endocomunicação . Pelo menos este não está contaminado por uma visão geográfica e nem por uma visão de mercado.

Apêndice 3

Entrevista com o jornalista Paulo Clemen*

Ana Cristina: Como você avalia o fato de ainda haver empresas em que a Comunicação Interna fica subordinada ao RH, mesmo que a última pesquisa aplicada pela Databerje tenha apontado como maioria (63,2%) a área de comunicação e RP como responsáveis por tal comunicação?

Paulo Clemen: Não vejo problemas na subordinação. Vejo problemas na falta de alinhamento entre comunicação interna e RH. A Comunicação Interna deve dar suporte aos processos e às ações de toda a organização. E, como estamos falando de pessoas, a parceria com o RH garante o fortalecimento da cultura organizacional e propicia melhores resultados. O que acontece, em geral, é que a Comunicação Interna, quando subordinada ao RH, tem a tendência de priorizar a comunicação dos programas de RH. O mesmo acontece quando está subordinada ao Marketing. É preciso considerar que a comunicação interna está a serviço da empresa.

Ana Cristina: A área de RH precisa de um jornalista para ajudar na Comunicação Interna, já que é possível que essa área tenha uma visão restrita da comunicação?

Paulo Clemen: Acredito sempre na importância do profissional de comunicação no processo de Comunicação Interna. Mas isto é só parte da competência - a formação acadêmica. O profissional que trabalha com a Comunicação Interna precisa ter habilidades e atitudes que garantam sua entrada na empresa, em todos os níveis hierárquicos, do porteiro ao presidente. É preciso ter visão crítica e a postura curiosa em relação a tudo.

* Paulo Clemen é Master Business Administration - MBA - em Marketing, pós-graduado em Marketing e bacharel em jornalismo. É sócio-diretor de Planejamento e Atendimento na Casa do Cliente Comunicação e Marketing, que atua no mercado desde 1997. A agência se situa no Rio de Janeiro.

Ana Cristina: Algumas empresas defendem a Comunicação Interna como responsabilidade da área de Recursos Humanos pelo fato do RH já possuir um envolvimento maior com os funcionários e, assim, cria melhores condições de produzir um conteúdo que atenda melhor às necessidades desses. Você concorda? O que a empresa ganha em ter o setor de RH responsável pela comunicação interna?

Paulo Clemen: Tanto RH quanto Comunicação Interna têm como público-alvo os funcionários das organizações e, juntas, devem transmitir o pensamento estratégico da empresa, favorecendo um ambiente para motivação, produtividade e melhores resultados.

Ana Cristina: A última pesquisa Databerje apontou a intranet como principal veículo de comunicação interna. Você acredita que daqui a alguns anos, o jornal impresso, o jornal mural ou a revista deixarão de existir como veículos nas empresas? Como fazer com que o funcionário "chão de fábrica" passe a ter acesso à intranet e a traga para seu dia-a-dia?

Paulo Clemen: Não acho que os impressos deixarão de existir. Hoje é necessário investir em um mix de veículos e canais de comunicação. Quanto mais amplo for seu acesso aos públicos internos, mais eficiente será a sua comunicação. Na indústria, o acesso às ferramentas virtuais ainda é uma dificuldade. Já nos setores de serviços, a sua utilização é mais usual.

Ana Cristina: Mesmo com avanço da internet, de blogs corporativos, e-mails, a comunicação face a face ainda continua sendo a mais eficiente? Por que?

Paulo Clemen: A comunicação face a face nem sempre é a mais eficiente. Mas, é fundamental e necessária. Depende de como é feito o face a face com a equipe. Está sob a responsabilidade dos líderes das organizações grande parte do sucesso da comunicação. Outra parte significativa que torna a comunicação bem-sucedida - pela minha percepção - é atendida pelo sistema formal de comunicação, com as suas ferramentas.

Ana Cristina: Comunicação interna ou endomarketing? Qual o melhor termo para tratar a comunicação destinada ao público interno? Os dois termos podem ser vistos como sinônimos?

Paulo Clemen: O melhor termo é Comunicação interna. Marketing é um conceito voltado para mercado e trocas, lucro e participação de mercado. Uma empresa e seu ambiente interno não podem ser vistos somente desta forma. Endomarketing ou Marketing Interno precisa considerar o público interno como consumidor de seu produto. A Comunicação Interna é mais ampla porque também lida com o capital intelectual das organizações.

Entrevista com o chefe da Assessoria de Comunicação Empresarial da MRS Logística S.A., situada em Juiz de Fora (MG), Rodrigo Barbosa*

Ana Cristina: Como é a estrutura da assessoria de comunicação da MRS? Quantos funcionários são?

Rodrigo Barbosa: Somos cinco pessoas: três jornalistas, uma com formação em artes visuais e um assistente administrativo.

Ana Cristina: A assessoria de comunicação da MRS é a responsável pela comunicação interna e externa?

Rodrigo: Sim.

Ana Cristina: Quais os veículos que vocês utilizam para comunicar com o público interno?

Rodrigo: MRS Jornal (16 páginas, cor, bimensal), MRS Informa (boletim, sem periodicidade fixa, monotemático), Em Primeira Mão (boletim, sem periodicidade fixa, antecipa aos colaboradores as notícias que serão divulgadas sobre a empresa pela imprensa), Mensagem do Presidente, Estação MRS (programa de rádio para maquinistas, quinzenal, 40 minutos de duração), Quadros de Aviso, Campanhas Corporativas, Intranet (incluindo clipping diário), Protetor de Tela.

Ana Cristina: Em algumas empresas, a comunicação interna está a cargo do RH. Você acha importante ter um jornalista responsável por tal atividade? Ou não é necessário?

Rodrigo: Considero a presença de um profissional de comunicação indispensável. A estrutura da comunicação deve se moldar ao porte da empresa, ao seu volume de demandas de comunicação, à sua atividade fim. Pode contar com profissionais diretos ou prestadores de serviço. Mas a presença do profissional que conhece

* Rodrigo Barbosa é formado, há 23 anos, em Comunicação Social - jornalismo, pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Ele trabalha na Assessoria de Comunicação da MRS Logística S.A. desde 1997.

meios e técnicas de comunicação, domina linguagem dos diferentes veículos, sabe definir qual o meio mais adequado em relação a cada público-alvo, certamente trará resultados muito mais eficazes.

Ana Cristina: Que diferencial que o jornalista pode trazer à comunicação interna?

Rodrigo: Escolha adequada dos veículos, em relação à demanda de comunicação e ao público-alvo. Produção e transmissão da informação utilizando a linguagem mais correta e eficaz. Capacidade de perceber, dentro da empresa, os temas que têm potencial de interesse informativo. Foco em comunicação. Capacidade de utilizar ferramentas adequadas de avaliação do impacto da comunicação junto aos públicos.

Entrevista com o gerente de Comunicação Empresarial da Acesita S.A. associada à Arcelor, situada em Timóteo (MG), Marcos Antônio de Paiva Marçal*

Ana Cristina: Como é a estrutura da assessoria de comunicação da Acesita?

Quantos funcionários são?

Marçal: Hoje, o departamento de Comunicação da Acesita está ligado diretamente ao presidente da empresa. Este cenário mudou em fevereiro de 2006. Antes, o departamento era ligado ao diretor de Recursos Humanos da empresa. A partir desta alteração no organograma, acredito que a comunicação ganhou mais força. É muito diferente ter que responder por um diretor e pelo presidente da empresa.

Hoje em dia, a comunicação responde primeiro pelo presidente e, depois, dá suporte aos outros diretores das demais áreas. Nossa equipe é formada por 4 profissionais entre Relações Públicas, jornalista e publicitário.

Ana Cristina: A assessoria de comunicação da Acesita é a responsável pela comunicação interna e externa?

Marçal: Sim.

Ana Cristina: Quais os veículos que vocês utilizam para comunicar com o público interno?

Marçal: Produzimos o jornal mural que é atualizado todas às terças-feiras; o boletim impresso semanal; o jornal "Espaço Acesita", produzido de dois em dois meses; temos a intranet, que é atualizada até seis vezes ao dia, e o nosso site. O jornalista é o responsável por produzir textos para os boletins, faz a cobertura dos eventos e redige releases que serão enviados à imprensa.

* Marcos Antônio de Paiva Marçal é formado, há 30 anos, em Relações Públicas, pela Faculdade Newton Paiva, de Belo Horizonte.

Ana Cristina: Em algumas empresas, a comunicação interna está a cargo do RH. Você acha importante ter um jornalista responsável por tal atividade? Ou não é necessário?

Marçal: Sempre defendi que a comunicação tem que ser integrada. Acho importante ter os três profissionais (Relações Públicas, jornalista e publicitário) trabalhando juntos. Aqui na Acesita, trabalhamos em parceria com o RH e o Marketing. Mesmo quando a Comunicação Interna estiver vinculada ao RH de uma empresa, acredito que deva haver um jornalista trabalhando junto. Acredito que a comunicação não tem muita força nas empresas em comparação aos outros departamentos, como o Administrativo-financeiro, o Recursos Humanos e o Comercial. Nem quando uma empresa possui um diretor de comunicação, ela consegue essa expressividade.

Ana Cristina: Sendo um Relações Públicas, o que você pensa a respeito da rivalidade entre RPs e jornalistas no trabalho das assessorias de comunicação?

Marçal: Como RP, acredito que não deve haver reserva de mercado, já que penso ter espaço tanto para os RP, quanto jornalistas e publicitários. Discordo de que é preciso proibir os jornalistas de liderarem as assessorias de comunicação. Tem espaço e trabalho para todos.

Apêndice 6

Entrevista com Marluce Fajardo Henriques*, assessora de comunicação da Belgo - Arcelor Brasil, situada em Juiz de Fora (MG).

Ana Cristina: Como é a estrutura da Assessoria de Comunicação da Belgo em Juiz de Fora?

Marluce: Na equipe da Belgo temos uma assessora de comunicação (que sou eu), duas analistas de comunicação: uma com formação em jornalismo e outra em direito. Temos uma jornalista prestadora de serviços, uma técnica de informática (que está estudando jornalismo) e duas estagiárias em jornalismo.

Ana Cristina: A assessoria de comunicação da Belgo é responsável pela comunicação interna e externa?

Marluce: Sim. A Assessoria de Comunicação é responsável por atender às demandas tanto do público interno (empregados, familiares, estagiários e prestadores de serviço) quanto do público externo (comunidade, imprensa e outras partes interessadas).

Ana Cristina: Existe um padrão entre as empresas do Grupo Arcelor em relação às ferramentas de comunicação a serem utilizadas?

Marluce: Cada empresa do Grupo tem autonomia para desenvolver seu trabalho e atividades, de acordo com necessidades específicas de sua unidade. No entanto, todas o fazem de forma a respeitar e as políticas/ diretrizes da Arcelor Brasil.

Os veículos de comunicação da unidade por exemplo são produzidos pela equipe local, que determina o que é de interesse do seu público. No entanto, alguns padrões de trabalho são adotados em todas as unidades: layout do quadro do Fique ligado, do Jornal Belgo e Você etc.

* Marluce é psicóloga e trabalha na Assessoria de Comunicação da Belgo Arcelor Brasil desde 1993.

Ana Cristina: Quais os veículos que vocês utilizam para se comunicar com o público interno?

Marluce: São eles: “Jornal Belgo e Você”, um jornal bimestral, com reportagens, entrevistas, notas de interesse geral, buscando retratar a realidade da Usina e de seus empregados. Cabe ao jornal se espelhar na Unidade e, principalmente, nas pessoas que nela trabalham. É dirigido a empregados, familiares, prestadores de serviço, fornecedores, transportadoras e à comunidade de Juiz de Fora. Outro veículo é o “Jornal A Folha”, onde abordamos assuntos relativos ao meio ambiente. Ele é quadrimestral (março, junho e setembro) e tem como público: crianças e jovens (filhos de empregados/ alunos das escolas que participam do Programa de Educação Ambiental). Temos também o “Jornal Voluntário”, que é uma edição especial do Jornal Belgo e Você, com divulgação do trabalho voluntário realizado no ano anterior. Ele é divulgado em janeiro de cada ano. Outro veículo é o “Fique Ligado”, uma publicação de assuntos atuais, relativos à empresa, informações de serviço e de interesse da coletividade e seus familiares, assuntos da comunidade, saúde, segurança. Ele é divulgado sempre às terças-feiras. Usamos também a intranet e e-mail como uma forma de divulgar rapidamente as informações gerais para todos os usuários do sistema. Quando fazemos campanhas, usamos também banners e outdoors internos. Ainda tem mais duas ferramentas: a “Nota 10” (corporativo) que é um informativo da Fundação Belgo e a “Revista Belgo” (corporativo), com notícias de todas as unidades do Grupo Arcelor.

Ana Cristina: Em algumas empresas, a comunicação interna está a cargo do RH ou de outros profissionais que não sejam da área da comunicação. Você acha importante ter um jornalista responsável por tal atividade?

Marluce: A equipe da Assessoria de Comunicação deve sempre ter um jornalista, no entanto o profissional responsável pela área não precisa necessariamente ser jornalista.

Ana Cristina: Ser psicóloga ajuda na hora de lidar com o público interno? Por que?

Marluce: Sim. O psicólogo estuda o comportamento das pessoas e, sem dúvida, esta experiência facilita o processo de comunicação com públicos tão diversos.

Ana Cristina: Que diferencial o jornalista pode trazer à Comunicação Interna?

Marluce: Acredito que a preparação dos jornalistas está relacionada às atividades de assessoria de comunicação, embora as outras funções sejam importantíssimas para o sucesso da organização e de sua política de comunicação.

Apêndice 7

Entrevista com Marco Antônio Corteleti de Oliveira, jornalista da Assessoria de Imprensa* da Usiminas, situada em Ipatinga (MG).

Ana Cristina: Como é a estrutura da assessoria de comunicação da Usiminas? São quantos funcionários e qual a formação deles?

Marco: A assessoria de Imprensa da Usiminas é formada por três jornalistas, sendo um coordenador (Leonardo Steffano) e dois jornalistas terceirizados (Jomar Nicácio e eu, Marco Antônio). O Leonardo e o Jomar são responsáveis pelo relacionamento direto com a imprensa (envio de pautas e atendimento a jornalistas da grande imprensa) enquanto que eu sou responsável por três publicações dirigidas a clientes e por divulgar a programação cultural do "Usicultura" (braço cultural da Usiminas), que é bem extensa. Também auxilio no atendimento à imprensa. Todos nós somos formados em Jornalismo.

Ana Cristina: Quem é o responsável pela Comunicação Interna: o RH ou a própria assessoria de comunicação?

Marco: A Superintendência de Comunicação Social.

Ana Cristina: As atividades relacionadas à Comunicação Interna têm participação de profissionais de RH?

Marco: A responsabilidade pela circulação dos conteúdos de Comunicação Interna fica a cargo da Superintendência de Comunicação Social. No entanto, o trabalho é

* A assessoria de Imprensa da Usiminas é uma das áreas da Superintendência de Comunicação Social. A Superintendência - que inclui também as áreas de Comunicação Externa, Comunicação Interna, Eventos e Internet - é ligada diretamente à presidência.

feito em parceria com a área de Recursos Humanos, que é a área que detém as principais informações de interesse do público interno.

Ana Cristina: Para você, qual a importância do jornalista no trabalho da Comunicação Interna em uma empresa? Você acha necessária a presença dele? Por que?

Marco: A presença de um jornalista é extremamente importante, uma vez que há uma grande produção de conteúdos para veiculação interna. Saber tratar a informação, dar o enfoque e a clareza que atinjam ao público interno é de suma importância para a eficiência comunicacional.

9 ANEXOS

Anexo A

Alguns resultados da pesquisa realizada, em 2003, pelo Instituto Aberje de Pesquisa sobre Comunicação Interna nas empresas. Confira na íntegra os resultados da pesquisa pelo site: www.aberje.com.br/novo/acao_pesquisa.asp.

Anexo B

Organograma da U&M Mineração e Construção S/A.

(Fonte: U&M Mineração e Construção S/A)

Anexo C

Principal ferramenta de Comunicação Interna da U&M Mineração e Construção S/A, o jornal mural é atualizado todo dia primeiro e décimo quinto dia de cada mês.

Anexo D

O jornal "U&Mãos à obra" é produzido trimestralmente e é desenvolvido por uma empresa contratada. Ele atinge o público interno e externo (clientes, fornecedores e acionistas).

Anexo E

O Jornal de Integração é distribuído toda vez que a U&M contrata um novo funcionário.

Anexo F

Todo funcionário da U&M recebe o Código de Ética e Conduta ao ser admitido.

Anexo G

Resultado da Pesquisa de Clima realizada pelo Desenvolvimento Humano da U&M.

Legenda das áreas onde a Pesquisa de Clima foi aplicada:

AC = Administração Central

CE= Central de Equipamentos

PP= Pará Pigmentos (PA)

RC= Rio Capim (PA)

CJ = Carajás

CV= Itabira

CD= Casa de Pedra (congonghas - MG)

Anexo H

Folder de apresentação da empresa.