

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIO ASSUMPÇÃO MALHADAS NETO

COMO ESTABELEECER A LINHA DE TRABALHO DE HERMES E MERCÚRIO
PARA NÍVEIS OPERACIONAIS EM MÉDIAS E GRANDES INDÚSTRIAS

CURITIBA

2007

JULIO ASSUMPÇÃO MALHADAS NETO

COMO ESTABELECEER A LINHA DE TRABALHO DE HERMES E MERCÚRIO
PARA NÍVEIS OPERACIONAIS EM MÉDIAS E GRANDES INDÚSTRIAS

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial, no Curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto.

CURITIBA

2007

RESUMO

A comunicação é uma atividade inerente ao ser humano. Antes mesmo de efetivamente nascer, os bebês já se comunicam com as mães. Ou seja, é fácil se comunicar. Difícil é aceitar que, assim como outras áreas, comunicar exige estudo, planejamento, análise e melhoria contínua. É difícil transmitir informações de maneira clara e objetiva, adequadas às diferentes pessoas e grupos de uma empresa, de forma com que elas sejam recebidas, entendidas e absorvidas por todos. Não é pelo fato de já existir em grande parte das empresas uma comunicação interna formalizada que todos os problemas de fluxo de informações estão resolvidos. Esse trabalho visa mostrar por que as empresas devem investir tempo, dinheiro e pessoas para atividades de comunicação interna do jeito certo, no momento certo, para as pessoas certas – o que inclui os grupos operacionais, formado por funcionários que praticamente não têm qualquer função gerencial e que são o principal foco dessa monografia. De fato, por que se preocupar em comunicar todos os funcionários? Simples. A falta de informação pode gerar insatisfação, doença, revolta, queda na produtividade, perda de foco, acidentes de trabalho, decisões equivocadas. Também será mostrado por que as empresas devem estar preparadas para receber o feedback. E o que fazer com esse retorno, de forma a realimentar o sistema e tirar vantagem de um bom sistema de comunicação interna. Por meio de análise de pesquisas, casos reais e análises empíricas, essa monografia visa a propor algumas soluções e caminhos para a falta de comunicação do topo para a base da pirâmide hierárquica, da base para o topo e entre os grupos da base.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna.

ABSTRACT

Communication is an activity inherent of human. Before even being born, the babies already communicated with their mothers. That is, it is easy to communicate. Being like this, it is hard to accept that, in the same ways that others areas, communication requires study, planning, analyses and continuum improvement. It is hard to transmit information in a clear and objective way, appropriated to different people and groups of a company, so that they are received, understood and absorbed by all. Even existing in most companies a formalized internal communication, it not certain that all information flow problems are solved. This paper aims to show why companies should invest time, money and people into internal communication activities, in the right way, at the right time, for the right people. -That include the operation groups, made up of employees who practically do not have any managerial function and those are the main focus of this monograph. In fact, why to worry into communicate all employees? Simple. Lack of information can generate dissatisfaction, illness, revolt, drop in productivity, loss of focus, accidents at work, wrong decisions. It will also be shown why companies should be prepared to receive feedback. And what to do with this return, in order to feed the system and take advantage of a good internal communication system. Through researches analysis, real cases and empirical data, this monograph aims to propose some solutions and ways for the lack of communication from the top to the bottom of the hierarchical pyramid, from the base to the top and between the base groups.

Keywords: Communication. Organizational communication. Internal communication.

SUMÁRIO

RESUMO	II
ABSTRACT	III
1 INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS	7
1.1.1 Objetivo Geral.....	7
1.1.2 Objetivos Específicos	7
1.2 JUSTIFICATIVA.....	8
1.3 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA.....	8
2 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO	9
3 A TEORIA DA COMUNICAÇÃO APLICADA À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
3.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PROPRIAMENTE DITA	16
4 A COMUNICAÇÃO INTERNA	21
4.1 PESQUISAS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	23
4.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	24
4.2.1 A Efetividade da Comunicação Interna.....	25
5 ADMINISTRANDO A COMUNICAÇÃO, COMUNICANDO A ADMINISTRAÇÃO	27
5.1 POR QUE GRANDES EMPRESAS NÃO COMUNICAM CORRETAMENTE? 28	
5.2 POR QUE COMUNICAR BEM?	29
5.3 PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO	30
5.4 ESCOLHENDO O CANAL DE COMUNICAÇÃO.....	31
5.5 ESTUDANDO OS MEIOS	32
5.5.1 Face-a-Face, a Melhor Maneira	32
5.5.1.1 Caso Avon	33
5.5.1.2 Caso TAM.....	34
5.5.2 Rádio Peão.....	35
5.5.2.1 Caso Univias	36
5.5.3 Marketing Interno (<i>Endomarketing</i>)	37
5.5.3.1 Veículos impressos.....	38
5.5.3.2 Jornal mural.....	40

5.5.3.3	Intranet	40
5.5.3.3.1	Caso Telesp Celular	41
5.5.3.4	Correio eletrônico	41
5.5.3.5	Eventos	42
5.5.3.6	Outras possibilidades	42
5.6	ÚLTIMOS CASOS	44
5.6.1	Multinacional no Brasil	45
5.6.2	Caso Banco do Brasil	45
5.6.3	Caso CEMIG	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	50
	ANEXO A - PESQUISA DE COMUNICAÇÃO INTERNA 2005 – DATABERJE	52
	ANEXO B - PERFIL DA AMOSTRA	53
	ANEXO C - COMUNICAÇÃO CORPORATIVA	54
	ANEXO D - COMUNICAÇÃO INTERNA	55
	ANEXO E - COMUNICAÇÃO INTERNA: EQUIPE MISTA	56
	ANEXO F - TAMANHO DAS EQUIPES	57
	ANEXO G - RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO INTERNA	58
	ANEXO H - MEIO DIGITAL E A COMUNICAÇÃO INTERNA	59
	ANEXO I - AGILIDADE NA TRANSMISSÃO DOS CONTEÚDOS	60
	ANEXO J - O MIX DA COMUNICAÇÃO	61
	ANEXO K - INVESTIMENTOS EM COMUNICAÇÃO INTERNA	62
	ANEXO L - VOLUME DOS INVESTIMENTOS EM COMUNICAÇÃO INTERNA	63

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da comunicação organizacional coincide com o crescimento econômico experimentado pelo país nas últimas décadas. Nos anos 60 e 70, a ênfase era dada ao produto ou serviço oferecido pelas empresas ao mercado. A partir da década de 80, começou-se a valorizar a imagem da marca, da organização – a marca transferia valor para o produto. Já a década de 90 confirmou uma tendência que só tem crescido: a comunicação organizacional solidifica-se como um elemento fundamental, estratégico, que atua em diversas – para não dizer em todas - as áreas da empresa, tanto internas quanto externas.

Não por acaso, hoje a comunicação (organizacional, institucional, relações públicas, etc) é valorizada em todas as organizações, públicas ou privadas. A cada dia, novos estudos são publicados no sentido de tentar colocar a comunicação para trabalhar a favor das empresas. Esses estudos são muito importantes, sem dúvida, porém não se pode esquecer que eles estão sempre um passo atrás. Isso porque os fatos que influenciam diretamente a comunicação e o “como comunicar” estão nas constantes transformações nos cenários político, econômico, cultural e tecnológico, na consciência ecológica, na concorrência acirrada, no crescente número de consumidores exigentes e cientes de seus direitos, e daí em diante.

As empresas que sobrevivem hoje já não têm a menor dúvida que investir na área da comunicação é pré-requisito para sua própria existência: é necessário estabelecer relações éticas e transparentes com seus públicos, comunicando em tempo integral a missão e a visão da organização.

"A sociedade e o mercado consumidor tornaram-se bastante hostis às 'empresas analfabetas', que não aprendem a escrever, ouvir, falar, se expressar e, principalmente, dialogar no ambiente em que atuam" (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995 apud OLIVEIRA, 2007).

Isso quer dizer que é preciso fazer a mensagem chegar, ser compreendida e respondida em todos os níveis hierárquicos das empresas, inclusive os mais básicos, os operacionais. Esse é o objeto de estudo dessa monografia.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O papel da comunicação dentro de uma empresa, quem comunica, quem é comunicado, o fluxo de informações, o conhecimento global como ferramenta de trabalho, a terceirização e a fragmentação da informação, funcionários alienados vivendo como Charlie Chaplin em seu famoso filme Tempos Modernos. O conjunto desses fatores gera uma pergunta intrigante:

Qual é a fórmula certa para que todo um sistema de comunicação flua em harmonia? Como fazer com que os esforços em Comunicação Empresarial e Organizacional sejam efetivamente observados e aproveitados pelos administradores e gerentes no dia a dia?

Antes disso, como fazer com que os esforços em comunicação cheguem a todos os níveis hierárquicos de uma determinada companhia para que, aí sim, possam causar efeitos positivos em toda a organização?

O objetivo central desta dissertação é, a partir da informação de como a comunicação organizacional afeta a administração e o gerenciamento das empresas em geral, casar estudos teóricos com ações práticas e oferecer alternativas e estratégias para organizações de médio e grande porte que insistem em relegar ao segundo plano o fluxo de informações entre seus colaboradores diretos e indiretos, principalmente os de níveis mais operacionais.

1.1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, pode-se listar:

- a) Conceituar a comunicação no âmbito da administração;
- b) Acentuar e destacar a diferença entre comunicação e informação;
- c) Diferenciar os meios de comunicação específicos de os meios de massa;
- d) Analisar a semiótica e entender por que grupos – e pessoas – diferentes têm que ser tratados e comunicados de formas diferentes;
- e) Por que comunicação não se resume a fazer publicidade;

f) Por que comunicação interna não se resume a pendurar banners e cartazes;

g) Propor caminhos para fazer com que as informações cheguem aos funcionários operacionais e como coletar o *feedback* dessa comunicação;

1.2 JUSTIFICATIVA

Em termos de produção acadêmica, a comunicação organizacional, principalmente quando analisada especificamente do ponto de vista da comunicação interna, apresenta pequeno volume de literatura disponível. Dessa forma, é válido todo estudo acadêmico que reúna outros estudos, faça comparações, contestações e apresente algo de novo. Eis a primeira justificativa dessa monografia.

Mas o principal motivo da realização desse trabalho é levantar a necessidade de as empresas, principalmente médias e grandes, levar (e obter) informações estratégicas a todos os níveis hierárquicos da sua organização. A melhoria do processo de comunicação é uma necessidade constante de todas as empresas, e esse estudo foi feito no intuito de ajudá-las a resolver o problema da falta de comunicação nos níveis mais operacionais, que são os que oferecem maior resistência à informação comunicada por meios tradicionais.

1.3 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

Essa monografia está dividida basicamente em duas partes. A primeira, mais longa, visa à conceituação dos termos “comunicação”, “comunicação organizacional”, “informação” de acordo com importantes teóricos. Também será discutida a importância da comunicação para as empresas e o que os estudiosos apontam de mais importante na busca pela competitividade.

Na segunda parte, a intenção é buscar em casos reais (relatados em livros e sites na Internet) como fazer as informações chegar de forma eficiente aos funcionários mais operacionais das empresas. Serão avaliadas as ferramentas de comunicação mais conhecidas como a rádio peão, informativos via intranet e e-mail e jornal mural, além de se propor algumas outras formas menos usuais, como informativos nos transportes das empresas, refeitórios e banheiros.

2 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

Em qualquer curso de comunicação, seja a graduação de uma conceituada universidade, seja uma palestra de duas horas, não haverá pessoa, por mais desatenta que seja, que deixe o recinto sem entender um preceito básico:

“A comunicação é um processo inerente às organizações que cria uma cultura e que se dá através de uma rede formal ou informal” (FREITAS, 1991 apud ROSA, 2002).

Em outras palavras, tudo e todos fazem parte do processo de comunicação. Querendo ou não, todos são partes ativas na organização. E o sistema organizacional só se viabiliza se nele houver um sistema de comunicação existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência.

Mas o que é comunicação? Como ela acontece? Para quê ela serve?

A última pergunta pode ser respondida baseada em Fayol (apud AZAMBUJA, 2004), que, com seus cinco ensinamentos básicos, introduz o mundo da comunicação ao da administração. Os cinco mandamentos, em disposição de fluxograma com hierarquia, ou seja, você dá o passo seguinte somente ao completar o anterior, são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Ou seja, para FAYOL a comunicação deve ser aprimorada olhando sempre para o objetivo de aumentar a eficiência do discurso, ou seja, aumentar o nível de aproveitamento na transformação da vontade do comandante em uma ação do comandado.

Para Luhmann (1993 apud AZAMBUJA, 2005) há três níveis num processo de comunicação: "(a) que a mensagem alcance outros; (b) que, ao encontrar outros, a mensagem seja entendida; (c) e que ela - se recebida e entendida - seja aceita". O exemplo apresentado de Mathis (apud AZAMBUJA, 2004) é o seguinte:

Alter diz: Está chovendo. Isto é a mensagem, que é resultado de uma seleção. Ele poderia ter dito outra coisa, ou poderia ter ficado calado. Está chovendo, a informação, é também uma seleção, porque divide o mundo entre aquilo que foi dito, e aquilo que está excluído (está fazendo sol). Essa informação não é resultado de uma transmissão - como no entendimento comum da comunicação - que passou de um (que deixou de tê-la) para outro (que passou a tê-la), mas sim, produto da construção de uma seleção específica. A compreensão da diferença entre mensagem (Alter diz) e a informação (está chovendo) realiza a comunicação, que se torna um acontecimento de curta duração. Tudo o que aconteça em seguida já não

faz parte da unidade da seleção do ato comunicativo. A comunicação sobre a comunicação (uma pergunta de esclarecimento, por exemplo) já é outra comunicação. No processo de comunicação, comunicação produz constantemente comunicação e mantém assim o sistema social. No mesmo lado, comunicação é sempre comunicação dentro do sistema social. Ela é operação interna e, por isso, não há comunicação entre sistemas sociais e o meio, assim como o sistema não recebe informação do meio. O que existe é comunicação do sistema, tendo como referência o seu meio. Nesse caso, o sistema constrói internamente - através da observação - a informação sobre o seu meio.

Nesse exemplo, porém, falta um detalhe interessante. A comunicação só acontece se houver um receptor. Alter diz que está chovendo, mas se ninguém prestar atenção a ele não houve comunicação. Se alguém prestar atenção, mas não compreender a mensagem (por falar outra língua, por não ter prestado atenção ou por ser surdo), também não terá ocorrido a comunicação. A menos que haja um *feedback*, é claro. Se “Ego” ouvisse a mensagem de Alter, mas no exato momento soasse um trovão, ele poderia dizer “hein?!” e a comunicação estaria estabelecida com a retroalimentação iniciada por Ego.

Isso nos leva à necessidade de aprofundar um pouco mais na teoria básica da comunicação. A comunicação humana é um processo que envolve a troca de informações a partir de sistemas simbólicos, que podem ser alfabetos, dialetos, sinais gráficos, sinais sonoros, sinais visuais, faciais, etc. Embora existam símbolos que são reconhecidos internacionalmente, outros só são compreendidos dentro de um determinado grupo ou contexto (religioso, cultural, etc.). O termo símbolo, com origem no grego *súmbolon*, funciona como um substituto de um elemento real, e pode ser um objeto, um conceito, uma idéia.

Para melhorar as formas de comunicação entre as pessoas, povos e empresas, diversos estudiosos aprofundaram-se na semiótica, que é disciplina que se ocupa do estudo dos símbolos, do seu processo e sistema em geral. É a semiótica que ensina uma brincadeira de semântica: se eu disser para alguém que não está me vendo nesse momento que estou sentado numa cadeira, o que vem à mente do receptor da mensagem? Uma cadeira preta, estofada? Um banco com encosto? Uma poltrona, com suspensão a ar? Cadeira giratória ou estática? Com quatro pés ou de rodinhas?

Para a Semiótica, o ato de comunicar é a materialização do pensamento/sentimento em signos conhecidos pelas partes envolvidas. Estes símbolos são então transmitidos e reinterpretados pelo receptor. A essa interferência

que causa a diferença entre o que o emissor quis dizer e o que o receptor efetivamente compreendeu é denominada ruído - um inimigo incansável, mas que deve ser combatido ininterruptamente, seja na comunicação informal, seja na comunicação formal ou organizacional.

Outros componentes da comunicação, além do emissor, receptor e mensagem, são o canal de propagação, o meio de comunicação, a resposta (*feedback*) e o ambiente onde o processo comunicativo se realiza. Quanto à forma, a Comunicação pode ser verbal, não verbal e mediada (através de aparatos técnicos, como por tradutores automáticos numa palestra).

Também se faz necessário separar a comunicação pela natureza dela: a comunicação em pequena escala e a comunicação em larga escala ou comunicação de "massa". Em ambos os casos, o ser humano passou a utilizar meios de se potencializar o processo de produção, envio e recepção das mensagens. A diferença é que na comunicação pessoal, o comunicador conta com imediato e contínuo *feedback* da audiência, intencional ou não (por exemplo, pessoas dormindo durante seu discurso é um – mau - sinal). Já na comunicação de massa, o receptor simplesmente recebe a informação e fim, não há *feedback* – ainda que seja possível se comunicar com os meios de comunicação de massa com cartas, e-mails, torpedos. Mas no momento da comunicação, o receptor do meio de massa é completamente passivo.

Doob (1996, apud AZAMBUJA, 2004) vai além. Ele considera que o processo de comunicação inclui várias outras dimensões, além do básico emissor - mensagem (canal) - receptor. Segundo ele, o ambiente deve estar propício à troca de informações (silencioso se a comunicação for oral, iluminado se a comunicação for visual; legível se for escrita, etc); deve-se levar em conta o estado de espírito do receptor e a cultura que ele carrega (o que vai influenciar diretamente na semântica, no que efetivamente ele vai entender da mensagem); a correta utilização e aproveitamento dos meios de extensão (telefone, Internet, recados em post-it); por fim, seu diagrama indica também que a comunicação não pode ser reduzida a uma observação cibernética, mas que deve supor a existência de um retrabalho constante de idéias baseado na retroalimentação da mensagem.

Segundo Azambuja (2004), professor, jornalista e pesquisador da Comunicação Organizacional:

No âmbito do organizacional, o entendimento dessa dimensão teórica é fundamental. Mostra-nos que não existe um sistema que dita e, externo a ele, um sujeito que apenas se adapta. Indica-nos que as funções de comando, gerenciamento, assessoramento e, principalmente, de planejamento não podem prescindir da compreensão do homem na sua dimensão mais integral. E isso não se faz sem o entendimento da comunicação, seus processos, suas possibilidades e, sobretudo, suas limitações. Nem tudo pode ser feito a toda hora e na velocidade que se quer. (...) Aí comunicação e negociação se confundem e o sucesso está nitidamente vinculado ao saber "ler" a retroalimentação dos inúmeros processos que, de momento a momento, eclodem nos ambientes organizacionais. Até para que não se caia naquilo que igualmente a administração e a economia condenam e chamam de retrabalho. Dessa forma, então, se evitará mais facilmente ouvir a famosa frase: "Meu Deus! Eles não entenderam nada do que eu disse". E ter de partir para apagar incêndios.

3 A TEORIA DA COMUNICAÇÃO APLICADA À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

“A principal conseqüência da introdução de novas tecnologias de informação, dentro das organizações, não tem sido uma comunicação melhor, mas apenas uma aceleração de mal-entendidos” (SHULMAN, 2004 apud AMORIM, 2006, p.66).

Seguindo esse pensamento, chegamos à conclusão que se deve aprofundar o conceito de comunicação organizacional diferenciando primeiramente comunicação de informação. A informação é aquilo que está contido em uma mensagem, é um dos componentes da comunicação. Sozinha, não possui a capacidade de se multiplicar. Ela precisa do homem que, por meio da interpretação, determina um significado a ela e pode, ou não, dar-lhe alguma utilidade. Porém esse processo não é tão simples quanto parece. (MENEZES, 1973 apud AMORIM, 2006).

Uma das dificuldades maiores com que se deparam os estudiosos da comunicação radica em pelo menos três fatos principais:

Em primeiro lugar, trata-se de um fenômeno tão complexo quanto o próprio comportamento humano; em seguida porque a comunicação é por natureza ‘processo’, e não uma ‘coisa’ [...] e, finalmente, porque consiste num fenômeno multidimensional que se manifesta em diferentes níveis de realidade e que acarreta diversidade dos tipos de análise (MENEZES, 1973 apud AMORIM, 2006, p. 67).

É decorrência desse fato que existe há um bom tempo cursos acadêmicos voltados exclusivamente às áreas da Comunicação Social, que por sua vez preenchem a esfera das Ciências Sociais. Seus objetos de estudo são os grandes meios de comunicação, chamados meios de comunicação de massa. Que podem comunicar o mundo inteiro, uma cidade ou, simplesmente, funcionários de uma grande empresa.

A origem dos estudos da Comunicação Social está na comunicação oral, que é também o início de tudo. Nos primórdios, os conhecimentos eram passados de geração para geração exclusivamente por essa forma de comunicação. Os meios físicos (suporte para a comunicação escrita) apareceram na antiga Babilônia, evoluíram para o papiro dos egípcios e, muito depois, houve a grande revolução da comunicação com a invenção da imprensa de Gutenberg. Revolução semelhante o

mundo atravessou com a invenção da radiodifusão e, por fim, o surgimento da Internet.

As primeiras teorias da Comunicação Social davam conta de que as informações transmitidas por meio dos veículos de massa podem causar a chamada “Influência direta”. O pressuposto principal dessa corrente é que as mensagens veiculadas pela mídia são recebidas de maneira similar pela audiência e as respostas imediatas acontecem de acordo com tais estímulos (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993 apud AMORIM, 2006, p. 68). Nesta abordagem aparece o famoso modelo de Lasswell, que diz que a comunicação deve ser estudada baseada em simples perguntas: Quem? Diz o quê? Através de que canal? Com que efeito (resposta)? (WOLF, 2003 apud AMORIM, 2006, p. 69).

O desenvolvimento da psicologia influenciou os estudos na área, que passaram a compreender que os processos de comunicação sofrem com as diferenças de cognição entre as pessoas – ou seja, a influência direta deixou de ser sustentável. Assim, o estudo concentrou-se em como as estruturas cognitivas influenciam o processo de comunicação, algo bastante importante para, mais à frente, estudar a melhor estratégia de comunicação para determinado público.

Este grupo de teorias subdivide-se em três: diferenças individuais, categorias sociais e relações sociais. No primeiro grupo, as experiências individuais condicionam o modo pelo qual os indivíduos respondem ao conteúdo dos meios de comunicação. No segundo, devido à divisão e à especialização do trabalho e da sociedade, são formadas categorias sociais, com suas subculturas, a que as pessoas pertencem e que influenciam a forma pela qual elas selecionam o conteúdo divulgado pelos meios de comunicação. No terceiro grupo, o fluxo de comunicação ocorre em dois tempos: pessoas com maior contato com os meios de comunicação, chamados de líderes de opinião, que funcionam como divulgadores de informações para pessoas com menor contato com os meios. Neste processo, o segundo tempo não é neutro, ou seja, os líderes divulgam suas próprias interpretações do conteúdo midiático. (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993 WOLF, 2003 apud AMORIM, 2006, p. 69).

A influência seletiva é a base que sustenta a idéia deste trabalho: públicos diferentes têm que receber as informações de formas diferentes, adequadas. Isso porque segundo Defleur e Ball-Rokeach (1993 apud AMORIM, 2006) existem quatro princípios básicos que norteiam a abordagem da influência seletiva: a atenção seletiva, filtros mentais que direcionam para onde a atenção será depositada; a percepção seletiva, modo pelo qual as pessoas organizam as interpretações das informações recebidas; a recordação seletiva; e a ação seletiva, teoria que diz que

uma ação só ocorre se houver atenção, percepção e recordação de uma determinada informação.

Se for considerada uma linha do tempo mais longa para os estudos, esses teóricos levantam duas questões básicas: “1) como as pessoas adquirem novos comportamentos, idéias e pensamentos para responderem ao ambiente social; 2) como elas se consideram preparadas para participar de grupos organizados e realizar mudanças em suas vidas sociais” (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993 apud AMORIM, 2006, p. 71).

A teoria da modelagem diz que um indivíduo exposto por uma ou mais vezes a um determinado padrão de ação acabará, após a identificação e a internalização desse modelo, reproduzindo esse comportamento em situações semelhantes. A outra, das expectativas sociais, reconhece o nível individual porém sustenta que os meios de comunicação, ao divulgar informações sobre regras, normas, hierarquias e sanções para o comportamento social nos mais diferentes grupos, irão influenciar as respostas dos indivíduos em cada um desses grupos (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993 apud AMORIM, 2006).

Seguindo a mesma linha de pensamento, a teoria é que a realidade existe, mas “é compreendida pelas pessoas por meio da interação e construção social de significados” (BERGER; LUCKMANN, 1985; DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993 apud AMORIM, 2006, p. 72). Assim, conclui Amorim (2006, p. 72): “devido à atual configuração da sociedade, os meios de comunicação assumem papel fundamental na construção da realidade, pois é por meio deles que a realidade é conhecida”.

Em geral, toda a comunicação está conectada de algum modo às informações anteriores, assim como se ligará aos atos subseqüentes. Na realidade, somos pequenos centros num quadro de distribuição do fluxo permanente da comunicação (MENEZES, 1973 apud AMORIM, 2006, p. 73).

Antes de entrar efetivamente nos conceitos dos aspectos organizacionais da comunicação, Amorim apresenta as classificações para os tipos de comunicação segundo estudo de Menezes, que classifica a intenção de uma pessoa ou empresa ao se comunicar de três formas: acidental, consumatória e instrumental.

A comunicação acidental ocorre, como o nome diz, quando há a transmissão de informações sem intenção do emissor (por exemplo, quando um tique nervoso revela que a pessoa está mentindo ou quando a fumaça em uma fábrica dedura que

está havendo poluição excessiva). A comunicação consumatória decorre de uma necessidade de expressão de um estado emocional, não há preocupação com o *feedback* que pode ser originado (por exemplo, o sorriso ao se ler uma boa notícia ou o sentimento de medo que toma conta de uma equipe ao boato de uma demissão em massa iminente). Já a comunicação instrumental está voltada para produzir uma resposta específica do receptor, e se molda de acordo com as respostas desejadas (por exemplo, ao se produzir um grande evento para comemorar um marco de produção ou quando se comunica rapidamente, através de cartas oficiais, o repúdio a uma paralisação de funcionários na tentativa de abafar o movimento) (MENEZES, 1973 apud AMORIM, 2006).

André Amorim destaca, ainda, que se deve entender que a comunicação organizacional pode ser de dois tipos, segundo proposta apresentada por Lengel e Daft (1998 apud AMORIM, 2006): não rotineira e rotineira.

A comunicação não rotineira possui grande potencial para gerar interpretações equivocadas, já que normalmente não existe referencial compartilhado sobre o assunto. Nesse caso, deve-se prestar especial atenção, pois as crenças e sentimentos de cada funcionário podem gerar diferentes interpretações das informações transmitidas. Para diminuir esse risco, recomenda-se grande redundância na comunicação. Já a comunicação rotineira é bastante simples, sem surpresa. Não necessita de grande troca de informações entre o emissor e o receptor para haver a compreensão. (LENGEL; DAFT, 1998 apud AMORIM, 2006).

3.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PROPRIAMENTE DITA

Há centenas de estudiosos e teorias sobre comunicação organizacional. A seguir, serão citados aqueles conceitos que mais se aproximam das necessidades dessa monografia.

Como disse Fonseca Júnior (2005) em um congresso de comunicação, o atual estágio de estudo da Comunicação Organizacional – ou qual for o termo equivalente que se use - possui como principal característica a abordagem instrumental da comunicação. Essa abordagem se deve à preocupação em promover a eficácia comunicacional das organizações, o que faz com que a comunicação organizacional padeça de uma certa visão internalista, focando apenas em análises empíricas, de resultados práticos e imediatos.

Exemplo: houve uma mudança na hierarquia da empresa. O departamento de RH envia um e-mail para os funcionários e considera o problema resolvido. Que venha o próximo problema da fila. Se essa foi a comunicação ideal para esse tipo de informação, não interessa. O problema foi, mesmo que superficialmente, resolvido. Por isso, faz-se necessária uma concepção epistemológica, de uma perspectiva mais ampla, supra-organizacional, para esse tipo de comunicação, de forma que se busque o modelo mais apropriado para cada ocasião e necessidade (FONSECA JÚNIOR, 2005). Para os gregos, por exemplo, não havia forma mais eficaz que a utilizada pelo deus Mercúrio. Com asas nos pés, ele arrancava a idéia apropriada do cérebro do orador e a encaixava, com a ponta de uma lança, no cérebro do ouvinte.

Goldhaber (apud D'AZEVEDO) resume em três pontos comuns a comunicação organizacional.

- 1- A comunicação organizacional ocorre em um sistema complexo e aberto, que é influenciado e influencia o meio ambiente;
- 2- A comunicação organizacional abrange mensagens, seu fluxo, seu propósito, sua direção e o meio empregado;
- 3- A comunicação organizacional abrange pessoas, suas atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades. A partir destes pontos, Goldhaber define: "a comunicação organizacional é o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes".

Para Casali (2004 apud AMORIM, 2004), há dois modos de compreender a comunicação organizacional: "comunicação nas organizações", aquela que está presente na estrutura organizacional como uma ferramenta e "comunicação como organização", na qual ela funciona como uma organizadora, como um processo ativo na construção das organizações.

Riel (apud SCROFERNEKER) é mais específico. Para ele, comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (public affairs), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, e um grupo heterogêneo de atividades de comunicação voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Kreps (apud SCROFERNEKER) entende a comunicação organizacional como um processo pelo qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela.

Menezes (1973 apud AMORIM, 2006, p. 17) define, em uma análise bastante interessante, que a comunicação é difícil de ser estudada (e compreendida) por três fatos principais:

Trata-se de um fenômeno tão complexo quanto o próprio comportamento humano; a comunicação é por natureza 'processo', não uma 'coisa'; e porque consiste num fenômeno multidimensional que se manifesta em diferentes níveis de realidade e que acarreta diversidade dos tipos de análise.

A observação de Katz e Kahn (1976 apud AMORIM, 2006) completa a análise. Para eles, a comunicação varia de acordo com o setor da organização que é focado: na área de produção a comunicação é mínima, na área gerencial ela é essencial.

Simon (1965 apud AMORIM, 2006, p. 78) analisa que existem basicamente dois sistemas de comunicação, o formal e o informal. O sistema formal seria "o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada"; o sistema informal seria um suplemento do sistema formal estabelecido em pouco tempo e baseado nas relações sociais dentro das organizações.

Outra análise básica, porém fundamental, é explicada por Katz e Kahn (1976 apud AMORIM, 2006, p. 78).

A direção do fluxo de comunicação pode seguir o padrão de autoridade das posições hierárquicas (comunicação descendente); pode movimentar-se entre iguais ou pares do mesmo nível organizacional (comunicação horizontal); ou pode galgar a escada hierárquica (comunicação ascendente).

A comunicação descendente envolve cinco elementos básicos: instrução de cargo, lógica do cargo, informação sobre procedimentos e práticas, *feedback* para os subordinados e doutrinação sobre metas.

[...] As instruções sobre o cargo são feitas com grande especificidade e comunicadas ao incumbido do papel através de ordens diretas de seu superior, de sessões de treinamento, de manuais de treinamento e de diretivas escritas. O objetivo é assegurar o desempenho criterioso de cada incumbido de papel em todas as posições na organização [...]. [...] a lógica do cargo destina-se a prover o trabalhador de uma compreensão plena de seu cargo e de como este se acha conjugado com cargos relacionados no mesmo subsistema [...].(KATZ; KAHN, 1976 apud AMORIM, 2006, p. 78).

Sobre os procedimentos organizacionais, os colaboradores recebem das mais variadas maneiras as instruções sobre seu cargo, além de outras obrigações e privilégios como membro do sistema – férias, recompensas, advertências. (KATZ; KAHN, 1976 apud AMORIM, 2006).

O feedback para o indivíduo, sobre quão bem ele está se desempenhando em seu cargo, freqüentemente é negligenciada ou mal executada, mesmo em organizações nas quais a filosofia gerencial solicita tal avaliação...

O último tipo de informação descendente tem como função “cooptar” colaboradores para trabalhar em prol de objetivos macros, organizacionais. Aqui, a figura do líder ganha ainda mais importância.

Sobre o sentido inverso da comunicação, isto é, a ascendente, ela pode ser reduzida ao que as pessoas dizem: “1) sobre si mesmas, seus desempenhos e seus problemas; 2) sobre outros e seus problemas; 3) sobre práticas e diretrizes organizacionais; 4) sobre como e o que precisa ser feito” (KATZ; KAHN, 1976 apud AMORIM, 2006, p. 79).

A comunicação horizontal, isto é, entre pares de um mesmo nível hierárquico, pode ocorrer dentro de um mesmo grupo ou entre indivíduos de grupos diferentes. A comunicação entre os pares cresce de importância na medida em que aumenta a demanda por soluções para problemas imprevistos. Já a comunicação entre níveis “baixos” e “médios” de diferentes departamentos é de extrema importância porque nem todo tipo de problema pode esperar para ser resolvido pelos níveis superiores por meio de supervisão. Katz e Kahn (1976, apud AMORIM, 2006, p. 79) afirmam:

[...] certos tipos de comunicação lateral são críticas para o funcionamento efetivo do sistema. Muitas tarefas não podem ser tão completamente especificadas que possam eliminar a coordenação entre pares no processo de trabalho [...] De modo geral, natureza e extensão dos intercâmbios entre pessoas no mesmo nível devem relacionar-se aos objetivos dos vários subsistemas em que elas se acham envolvidas, com enfoque principal em sua própria tarefa mais importante.

Como já vimos, para estudar a comunicação organizacional é necessário também prestar atenção aos canais utilizados no processo de transmissão de informações. Verifica-se em análises empíricas e em estudos realizados por institutos especializados (como da Associação Brasileira de Comunicação

Empresarial - ABERJE, apresentado nesse trabalho) que as formas mais comuns de se realizar a comunicação organizacional é por meio de circulares internas, impressas ou enviadas por e-mail e intranet, quadro de aviso, jornal-mural, caixa de sugestão, jornal interno e newsletters, sítio oficial, sistemas de rádio e televisão internos, etc. A eficácia e melhor forma de utilização desses modelos será estudada mais adiante.

Por fim, é preciso que fique bastante clara a diferença entre comunicação interna e externa. De forma bastante simplificada, mas de fácil compreensão, a comunicação interna é aquela que ocorre dentro dos limites da organização; a externa é aquela que acontece com foco nos clientes, fornecedores, concorrentes e relações institucionais e governamentais.

4 A COMUNICAÇÃO INTERNA

Não faz muito tempo, a palavra “Comunicação” para as grandes empresas significava basicamente gasto em publicidade. Depois, com a massificação dos cursos de comunicação, passou-se a enxergar essa área como investimento na imagem da empresa – ou seja, além da publicidade, surgiu a necessidade e a expectativa por espaço editorial (por meio das assessorias de imprensa) e nas relações institucionais e governamentais, função que cabe aos profissionais de relações públicas, um dos braços dos cursos de Comunicação Social de boa parte das universidades brasileiras.

Mas eis que o mundo evoluiu e novamente as empresas estão tentando se equilibrar na linha do tempo e não ficar para trás. É que se descobriu que um certo público estratégico - funcionários, familiares e fornecedores – podem se constituir num grande diferencial competitivo. Afinal, com a tecnologia cada vez mais parelha, o que influencia a tomada de decisão do consumidor passa a ser a qualidade final do produto, a rapidez na entrega e a atenção que é prestada a ele, cliente. E tudo isso é feito por pessoas, não por máquinas.

Não por acaso, Nassar e Bernardes (apud SOUZA, 2003, p. 18), discutem em um artigo chamado Ajuste em Foco justamente a importância estratégica desses novos públicos. Merecem destaque os seguintes pontos:

- 1) Os consumidores podem, no ato da compra, pressionar as empresas por fatores que ultrapassam os parâmetros básicos de produto, preço, praça e comunicação de marketing;
- 2) Do engajamento dos trabalhadores depende o sucesso de inúmeras metas de gestão, tais como certificações de qualidade e reengenharias;
- 3) As comunidades com seus membros, ONG's e partidos políticos reivindicam informações sobre a relação da empresa com o meio ambiente;
- 4) Acionistas de todos os perfis pressionam por dados de toda a ordem;

Completam o raciocínio Flores de Gortari e Orozco Gutierrez (apud D'AZEVEDO). Para eles, a opinião pública pode ser interna ou externa à organização. A interna seria a soma de uma série de fatores que influem no trabalho e repercutem por toda a atmosfera que a circunda. Quando negativa, pode condicionar toda a atividade da organização, prejudicando seus negócios e os esforços de seu corpo diretivo.

Os resultados da opinião pública interna negativa foram avaliados por Gortari e Orozco (apud D'AZEVEDO) através de pesquisas e trabalhos de campo. Entre alguns dos fatos detectados foram registrados: repúdio aos titulares dos níveis de mando; desadaptação social dos membros do organismo; tendência para reações contra o sistema organizacional e institucional, interno e externo; fuga de responsabilidades e evasão de cargas de trabalho; freqüente colocação de fricções entre os empregados e os usuários e consumidores; contágio da má imagem derivada da opinião pública interna adversa; rebaixamento dos índices de produtividade; altos índices de absenteísmo e tendência ao fechamento do círculo da incomunicação, pois a opinião adversa origina a marginalização e o isolamento.

Como atingir os objetivos de comunicação? Integrando as diversas variantes da comunicação – a institucional, a mercadológica e a administrativa, ou interna, que é o objeto de estudo desse trabalho. Para Kunsch (apud SOUZA, 2003, p. 49) a comunicação interna é:

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. Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento.

De fato, o público interno deve ser visto como o primeiro cliente de qualquer empresa. O que pode ocorrer quando funcionários estão insatisfeitos ou mal informados? Quando um cliente potencial ou efetivo conversa com um funcionário – ainda que informalmente - de determinada companhia, tende a acreditar em tudo o que for dito. Caso esse cliente seja um formador de opinião, o estrago na imagem pode ser irreversível. Também podem ocorrer falhas de produção ou em qualquer outra atividade. Nassar (apud ALMEIDA, 2001, p. 20) afirma que “para quem está querendo se comunicar eficazmente com os colaboradores é importante compreender que as denominações ‘comunicação interna’ e ‘público interno’ são atualmente muito perigosas”.

E Nassar tem toda a razão. Com esse pensamento cartesiano, os administradores tendem a ignorar o fato de que aquele trabalhador puramente operacional deu lugar a um colaborador que busca conhecimento e se envolve nas atividades da companhia.

4.1 PESQUISAS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

Pesquisas internas são quase sempre o melhor caminho para investigar se a comunicação está tendo a eficácia esperada. Segundo números de pesquisa realizada em 2005 pela DATABERJE, instituto de pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE (Anexo A), com 117 das companhias classificadas pela revista Exame como as 500 maiores do Brasil, 46,2% delas já possuem uma área de comunicação com status de vice-presidência, diretoria ou superintendência. Resultado, em mais de 90% dessas empresas existe um plano integrado de comunicação.

Outro dado interessante mostra que a forma de comunicar os funcionários está mudando bastante. O jornal impresso já não se mostra tão eficaz nem tão procurado pelas empresas, bem como as revistas (newsletters) – mas que ainda são as campeãs na preferência dos funcionários. Já a Intranet, conforme cresce o número de funcionários com acessos aos computadores da empresa, cresce também a sua importância. O número de pessoas que a consideram a principal ferramenta de comunicação interna passou de 18% em 2002 para 31% em 2005.

Não por acaso, essas empresas têm direcionado seus esforços para meios de comunicação que permitem uma atualização mais frequente. Segundo a pesquisa, o principal veículo de comunicação interna tem atualização diária em 35,9% das empresas e semanal em 19,7%.

Procurando descobrir efetivamente quais são os meios que as empresas utilizam atualmente para chegar ao seu funcionário, a pesquisa constatou que 60,7% delas mantêm uma Intranet, contra 77% em 2002, o que revela que as empresas não estão conseguindo manter esse veículo como deveriam (muito provavelmente por exigir atualização frequente). Já o jornal mural cresceu sua participação: em 2002, era utilizado por 63% das empresas, em 2005, passou a 70,1%. A comunicação face-a-face, com 41%, aparece em terceiro lugar na utilização como estratégia de comunicação. A DATABERJE também mostra que, em mais de 80% dessas empresas, os investimentos em comunicação interna não só se mantiveram, como cresceram nos últimos anos.

4.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Quando se pensa em comunicação, a pergunta que se tem que fazer é: qual é o resultado que se busca nesse momento? Em virtude disso, estuda-se a melhor solução. Hoje ainda é muito comum as empresas adotarem soluções enlatadas, sem visão estratégica.

Por exemplo, para muitas delas, a comunicação interna resume-se a duas ações: banners (ou faixas) e informativo interno (revista ou jornal). Errado. A pergunta deveria ser: “Como faço para o funcionário saber o que se passa dentro da companhia?”

Não é segredo que os gestores mais tradicionais e conservadores acreditam que quanto menos os funcionários de cargos mais baixos souberem da empresa, tanto melhor, pois assim fica mais trazê-los para o seu lado em uma indecisão interna. Para muitos outros administradores, porém, é muito clara a idéia de que quanto mais informado estiver o funcionário, melhor ele atenderá o cliente e mais irá contribuir para o crescimento da empresa.

Para Leite (apud ALMEIDA, 2001, p. 21), “é verdadeiro afirmar que a existência de um processo de comunicação bem planejado e executado provoca impacto positivo no desempenho individual dos empregados”. Sem dúvida, em um local onde centenas de pessoas dependem da confiança que depositam umas nas outras para alcançar seus objetivos, a existência de qualquer notícia negativa, ainda que não confirmada, diminui a concentração no trabalho, a motivação e pode provocar irritação e muito estresse em quem deve atender a programas rígidos de produtividade.

Por tudo isso, é possível afirmar com segurança que hoje a comunicação interna é tão importante quanto a comunicação institucional – aquela que cuida da imagem da empresa do portão para fora.

Uma curiosidade que se passa já há vários anos com a comunicação interna é que diversas empresas ainda não definiram qual departamento deve ficar responsável pela área. Algumas partiram efetivamente para a criação de um departamento específico de Comunicações (com a responsabilidade de atender tanto à comunicação institucional, quanto à interna). Outras deixaram nas mãos do departamento de Recursos Humanos, já que a maior parte das informações são direcionadas a funcionários.

4.2.1 A Efetividade da Comunicação Interna

Chinan (2005) destaca outra pesquisa da ABERJE, de 2004, que aponta que cerca de 70% das maiores empresas brasileiras, de capital nacional e internacional, acreditam que a eficácia de sua comunicação interna é apenas parcial.

Para ele, alguns dados podem dar sinais de onde se localizam as causas desse problema. O primeiro seria a questão de alocação de recursos, pois em 67% das empresas a verba destinada à comunicação interna representava menos de 50% do orçamento total direcionado à comunicação. Outro dado é que apenas 6% das empresas apontam a comunicação face a face como o principal instrumento da área.

Nenhum dos dados citados, entretanto, é tão estarrecedor quanto a informação de que para quase 60% das empresas a participação do conjunto de empregados na área de comunicação é esporádica. Como fazer endomarketing, internal communication, ou seja lá o nome que se quiser dar, sem contar com a presença constante dos colaboradores? Como esse milagre não é possível, a eficácia continuará a ser uma miragem no mundo das relações públicas. (CHINAN, 2005)

Dados que corroboram um estudo igualmente da mesma época da Deloitte Touche Tohmatsu (apud CHINAN, 2005), que aponta que 80% dos funcionários de grandes companhias no Brasil se consideram mal informados sobre as próprias organizações nas quais trabalham. Segundo a pesquisa, os funcionários das grandes empresas brasileiras não têm problema de acesso aos dados de suas companhias, o que revela uma certa incoerência. E se eles sentem que lhes falta informação, o problema está então na forma como esses dados são disponibilizados e também no próprio desinteresse (ou falta de tempo) do funcionário chegar a eles, filtrar o que interessa e absorver o conteúdo.

Chinan aponta que a missão dos profissionais de comunicação interna é transformar números e dados estratégicos em gráficos e textos estimulantes. Para isso, ele sugere as Estratégias dos 4 V's: vida útil da mensagem, valor agregado da mensagem, vantagem competitiva da mensagem e visão holística da mensagem.

1) Vida útil – é o prazo de validade. As notícias são também produtos perecíveis. Uma maneira de embalar a informação com um pacote "longa vida" é apontar para o futuro. O fato noticioso deixa de ser o foco da notícia

para se transformar no "gancho" para uma outra notícia, um evento que pode ocorrer no futuro. Significa fazer um jornalismo de antecipação. O exemplo do autor: imagine que o acontecimento é "prédio A pegou fogo". O título de uma reportagem tradicional seria "Prédio A pega fogo e fere X pessoas". Por meio do jornalismo de antecipação, uma notícia, criada a partir do mesmo dado inicial, poderia ser "Cidade tem dois mil edifícios na situação do prédio A".

2) Valor agregado – Uma notícia é válida quando contém um dado útil, relevante, inédito ou curioso. Se a notícia, além de informar, entregar algo a mais para o leitor, na forma de ensinamento, depoimentos importantes, dados de amplo alcance social e situados em um contexto inteligível, o resultado é algo de maior valor agregado.

3) Vantagem competitiva – As mensagens têm o desafio de serem únicas, inéditas e, quando possível, exclusivas.

4) Visão holística – Dar visão holística à mensagem de comunicação interna significa entender que conflitos, o enfoque humano e os temas da sociedade fazem parte da agenda de comunicação da instituição. A habilidade do profissional de comunicação de cada meio é encontrar o ângulo mais adequado e interessante de abordar o fato conforme o perfil de seu público. (CHINAN, 2005).

A obra “Comunicação Interna – A Força das Empresas”, publicação lançada pela ABERJE em 2003, faz uma análise bastante semelhante. Maria Aparecida de Paula (apud SOUZA, 2003, p. 74), a autora, contextualiza a necessidade de se ter uma comunicação eficaz em três frentes:

- Do ponto de vista de conteúdo, deve-se trabalhar mais a contextualização das mensagens e garantir sua coerência com a conduta e a realidade da empresa no cotidiano dos relacionamentos internos.
- Maior abrangência das informações, contemplando mais o nível de demandas específicas/pessoais, mostrando sua ligação com informações do nível estratégico da empresa.
- Necessidade de maior orquestração do processo trabalhando as oportunidades de comunicação face a face de forma integrada com as mídias internas.

As análises observadas nesta monografia nos levam à conclusão que comunicação interna é diferencial competitivo e, portanto, é necessário repensar e reestruturar a comunicação interna – pois, pelo que se demonstrou, ela não funciona como se espera na maioria das empresas.

Como o tema é bastante amplo, esse trabalho irá concentrar o seu raciocínio em como atingir os funcionários de segundo e terceiro escalão de uma companhia de médio/grande porte.

5 ADMINISTRANDO A COMUNICAÇÃO, COMUNICANDO A ADMINISTRAÇÃO

Depois de analisar a importância da comunicação interna nos resultados da administração, neste capítulo serão estudadas as principais ferramentas de comunicação interna utilizadas atualmente.

O ponto de partida de qualquer projeto de comunicação interna é ter a ciência de que convencer um funcionário desinteressado e descompromissado a se informar é uma tarefa praticamente impossível. Do ponto de vista do custo-benefício, deve-se focar em dar a melhor oportunidade possível àqueles que querem efetivamente melhorar sua condição dentro da organização.

Na mesma linha de raciocínio, vale lembrar que, em tempos de governança empresarial, a comunicação corporativa deixou de ser uma ferramenta de gestão para se tornar uma ferramenta de sobrevivência.

A comunicação não pode mais ser utilizada apenas quando há necessidades pontuais ou estratégicas. Ele deve necessariamente ser trabalhada para a construção e manutenção da imagem da empresa e de seus produtos junto a todos os públicos (externos e internos). E cada um desses grupos possui expectativas e necessidades próprias. Além disso, cada indivíduo irá interpretar cada mensagem de uma maneira peculiar e retransmiti-la conforme o seu entendimento. Por isso, é preciso incorporar nas empresas os conceitos de “política de comunicação”, “plano de comunicação” e “ações de comunicação”, como define Nassar (2005, p. 122).

Pelo menos na teoria, a busca persiste por um modelo que integre todos os esforços de comunicação empresarial: relação com a imprensa, comunicação interna, eventos, marketing, relações institucionais e responsabilidade social. “Não existe fórmula pronta. A melhor estrutura se desenvolve segundo a necessidade da corporação, em seu processo dinâmico de crescimento e sofisticação” (GASPARETTO, 2005, p. 130).

A gestão da comunicação começa pelo público interno, incluindo aqui o pessoal de serviço terceirizado. Alcançar índices melhores, buscar novas práticas e obter o reconhecimento da sociedade são grandes desafios que, para serem alcançados, precisam ter o engajamento dos colaboradores.

O assunto é de tamanha importância que a International Standardization Organization (ISO) inaugurou, em 2004, a discussão para a criação da Norma ISO 26000, que irá estabelecer diretrizes para a aplicação das melhores práticas de

responsabilidade social e sustentabilidade pelas empresas, tendo em perspectiva a ética, o diálogo e a promoção de relações transparentes. Definitivamente, a comunicação ganha a cada dia maior importância estratégica para a promoção dos ciclos de melhoria dos processos de gestão empresarial e governança corporativa.

5.1 POR QUE GRANDES EMPRESAS NÃO COMUNICAM CORRETAMENTE?

Freitas (1997 apud FERREIRA, 2003) destaca que a cultura organizacional não existe sem a comunicação, e vice-versa. “O comportamento comunicativo em qualquer organização define a cultura organizacional que se transmite nas imagens das pessoas, objetos, nas linguagens utilizadas, enfim na cultura que é comunicação e na comunicação que é cultura.”

Há um consenso entre os estudiosos: a cultura organizacional está diretamente ligada à comunicação. Algo que já se sabe há muito tempo, provavelmente desde que Henry Ford montou seu primeiro motor na cozinha de sua casa, no final do século XIX, é que comunicar dá trabalho e consome tempo. Mas quanto trabalho e quanto tempo – e dinheiro - são necessários para que haja uma boa comunicação? Uma análise de mercado mostra que a resposta para essa equação é difícil de se obter: “Nossos Agentes de Comunicação Interna necessitam de mais tempo para exercerem suas funções” diz Carlos Alberto Barretto de Carvalho, então assessor de imprensa do Banco do Brasil em um artigo do livro Comunicação Empresarial (NASSAR, 2005, p. 14).

Palestrantes motivacionais adoram repetir que é fundamental para o sucesso da companhia que todos remem para o mesmo lado. Mas, como num barco, é preciso um líder para que o movimento seja sincronizado. E é esse o papel da comunicação na empresa. Quando ela está em falta, os “remadores” se perdem e o barco não sai do lugar.

Talvez o grande problema da comunicação seja o fato de ser algo subjetivo. É muito difícil mensurar o quanto uma comunicação – interna ou externa – gera efetivamente de retorno aos “stakeholders”, aquelas pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma determinada organização.

A comunicação, principalmente aquela dirigida para os profissionais da própria empresa, é um investimento com retorno difícil de se mensurar. Isso se torna ainda mais complicado quando as empresas a relegam ao segundo, terceiro e

quarto planos, delegando as tarefas dessa área para estagiários de Relações Públicas ou para um próprio departamento sem orçamento, sem especialização, sem preparo. E sem tempo.

5.2 POR QUE COMUNICAR BEM?

O fato é: comunicar, e comunicar bem, é essencial. Principalmente se o objetivo da empresa é reter os seus talentos. Para Denise Macedo (NASSAR, 2005, p. 34), a maneira mais enriquecedora de se atuar na comunicação é praticando a cultura da mescla. Partir da própria cultura para apreender a do outro só pode acarretar benefícios. Devemos nos esforçar para adequar nossa atuação aos princípios e valores da organização. Quando as pessoas passam a ser chave do sucesso do atual modelo competitivo, o papel do gestor de comunicação se intensifica.

Nos últimos tempos, as empresas passaram por momentos distintos na identificação do que era crucial para o sucesso competitivo: produtividade, qualidade do produto, cliente-rei e, agora, na época do capital intelectual, é a era de identificar e reter talentos.

E esses talentos devem estar sempre muito bem informados, ser parte atuante da estratégia desenhada, sentir-se motivados, estar abertos às mudanças e às exigências de uma sociedade tão dinâmica e competitiva com a nossa.

Macedo (apud NASSAR, 2005, p. 35-36), explica:

As empresas líderes têm a obrigação de contar tudo de relevância que lhes diz respeito a todos os seus públicos de interesse. Entra aqui, mais uma vez, o papel do gestor de comunicação, atuando junto às lideranças para assegurar que o dito “talento a ser retido” sinta-se informado, conheça as regras do jogo, sinta-se parte atuante do desenho e da implementação das estratégias corporativas. Que cada um dos empregados, em cada distante ponto onde esteja sediado, em cada posto de trabalho e nível hierárquico que lhe corresponda, veja sentido nas estratégias globais, nas regras do jogo da corporação. E como fazê-lo? Antes de tudo, usando a boa e velha empatia: colocando-se no lugar do outro. Escutando, influenciando, envolvendo a todos nos objetivos e estratégias da empresa. Ou seja, comunicando.

5.3 PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO

Nenhum sistema de comunicação funcionará com perfeição. Os problemas mais comuns são “a omissão, distorção, sobrecarga, a falta de informação e o acesso à informação. A omissão envolve a exclusão de aspectos importantes das mensagens”, por lapsos mentais, falta de certeza e a omissão por intencionalidade (HALL, 1984; JONES, 1973; FISHER, 1993 apud AMORIM, 2006, p. 81). A estrutura hierárquica também muitas vezes causa a omissão de informações, por exemplo, quando determinado funcionário – ou grupo - faz uma “autocensura” e não emite uma crítica a um superior seu com medo de sofrer retaliação. Como Katz e Kahn (1976 apud AMORIM, 2006, p. 81) afirmam:

Provavelmente, o chefe não receberá de seus subordinados informação que conduza a decisões que os afetem adversamente. Não se trata apenas de que os subordinados dizem ao chefe somente o que ele deseja ouvir, mas sim do que eles desejam que o chefe ouça.

A distorção pode ocorrer de forma intencional ou não. Sua origem está ligada ao número de pessoas envolvidas no fluxo. Outro aspecto que pode gerar distorções é que a comunicação ascendente é sempre condensada e resumida, o que pode resultar em má compreensão da informação ou mesmo o descarte de itens cruciais. (HALL, 1984; JONES, 1973; FISHER, 1993 apud AMORIM, 2006, p. 82).

Outro problema que se observa com bastante frequência – e que tende a piorar – é a sobrecarga de informações. Quando a quantidade de dados extrapola a capacidade de processamento de informações por parte dos indivíduos, gera omissão e distorção. Jones (1973 apud AMORIM, 2006, p. 82) aborda a questão do volume de informações e do acesso à informação, ligado ao fator tempo, para a tomada de decisão:

[ocorreu um] incremento espetacular no volume de informações disponíveis aos membros da maioria das organizações [...] Contudo, em muitos casos apenas uma pequena proporção dessas informações é plenamente utilizada; a maior parte delas é desperdiçada. Frequentemente, a informação não chega a tempo àquele que decide.

5.4 ESCOLHENDO O CANAL DE COMUNICAÇÃO

Existem canais de comunicação apropriados para algumas situações e não para outras e é tarefa do responsável pela comunicação escolher o mais apropriado. Vale ressaltar que o responsável pela comunicação é sempre aquele que, em determinado momento, deseja comunicar algo a alguém. Pode ser o presidente aos colaboradores, um colaborador para um grupo de colaboradores, etc.

Os canais de comunicação possuem um grau de “riqueza” que varia de acordo com três aspectos, segundo Lengel e Daft (1988 apud AMORIM, 2006, p. 91): a capacidade para suportar múltiplas informações simultaneamente; a capacidade para facilitar *feedback* rápido; e a capacidade de estabelecer foco personalizado no receptor. Os canais, dos mais “ricos” para os mais “pobres”:

- 1) Comunicação face-a-face: meio mais “rico”, que atende a todas as características, incluindo linguagem corporal.
- 2) Canal interativo (telefone, e-mail, fale conosco, caixa de sugestões): permite o rápido *feedback* e trabalha com foco personalizado no receptor; mas perde no suporte a diferentes tipos de informações, como linguagem corporal e o elemento presencial.
- 3) Canais personalizados estáticos (cartas, memorandos e relatórios específicos): diminuem o suporte a múltiplas informações, continuam personalizados, mas o *feedback* é devagar;
- 4) Canais impessoais estáticos (notas, jornais e relatórios generalizados): não trabalham com foco personalizado, limitado suporte a informações e o *feedback* é raro.

Segundo raciocínio de Amorim (2006, p. 93), e que vai na mesma linha do desenvolvido por essa monografia, a efetividade da comunicação organizacional dentro de um processo decisório é definida por meio da combinação de cinco elementos: acesso, tempo, clareza, combinação entre canal e a natureza do assunto/comunicação e a redução de ambigüidade e/ou incerteza, de forma que a comunicação tenha sido útil para as pessoas envolvidas.

Para buscar essa efetividade, os profissionais de comunicação contam hoje com diversas ferramentas. Além de escolher a melhor forma de se comunicar com seu público interno, outra preocupação deve ser montar uma estratégia de comunicação de forma um meio complementa o outro, formando uma rede de informações. Afinal, como na célebre frase do canadense Herbert Marshall McLuhan, “o meio é a mensagem” – ou seja, mais importante do que a informação é

o veículo utilizado para transmiti-la. Isso porque cada meio produz efeitos sociais e psicológicos diferentes em públicos variados, provocando reações diversas em cada um deles.

Já a escolha da ferramenta sempre irá depender do público a ser atingido e dos objetivos pretendidos. Nas fábricas em geral são mais eficazes os meios predominantemente físicos, como jornais e murais, além de vídeos e cartazes (RAMIRES, 2005). Porém, para Larkin (2005), consultor de comunicação interna, não existe meio mais eficaz que a oralidade. Também são objetos de estudo a “Rádio Peão”, as intranets, newsletters (revistas institucionais) e meios alternativos, que iremos ver a seguir.

5.5 ESTUDANDO OS MEIOS

5.5.1 Face-a-Face, a Melhor Maneira

Larkin (2005) é taxativo:

É preciso que o comunicador da empresa não se comunique apenas com os funcionários e atue como o chefe ou supervisor desses colaboradores e deixe que ele estabeleça o diálogo. O contato deve ser direto do comunicador com o gestor para, aí sim, ocorrer a comunicação com os funcionários. Esse é o primeiro ponto importante. O segundo ponto é a comunicação face a face, o contato direto.

A terceira coisa seria buscar comunicar os fatos, o que acontece na empresa, de forma objetiva. Nada substitui o chefe, o líder, comunicando uma informação importante, já que a equipe confia mais em quem está ali todos os dias. Isso não ocorre com o comunicador ou com altos escalões da companhia que, às vezes, entram para dar um recado num dia e nunca mais aparecem.

Para Larkin (2005), o comunicador pode até tentar usar um veículo impresso ou eletrônico, mas os empregados não querem assistir a alguma coisa, eles não querem ler. Querem uma relação direta, fazer perguntas, ouvir respostas. Funcionários não querem saber que a empresa é excelente, que os funcionários devem orgulhar-se dela. Eles querem é saber dos planos da organização e o que afeta diretamente no trabalho dele.

Eu não sei os números no Brasil, mas no mundo foi constatado que 70% dos empregados dizem que têm um bom supervisor. Esse é um número significativo, representa que o face a face é o modelo ideal. Geralmente esses 30% que não gostam podem procurar as informações por meio de um supervisor de outra área, com quem tenham mais afinidade. Mas isso é um problema.

Mas nem tudo precisa ser “cara a cara” – mesmo Larkin (2005) reconhece que a Internet e o e-mail podem ser eficientes.

O face a face vai ser muito bem utilizado quando existe a resistência do público interno, do empregado. Nos outros casos, não seria tão necessário. Mas se é uma informação que realmente importa, esse meio não é bom. Por exemplo, uma empresa que precisa comunicar que vai cortar 10% do salário de todos os funcionários. Ninguém gosta de receber isso por e-mail. Nunca demita por fax, e-mail ou telefone.

5.5.1.1 Caso Avon

Na Avon, o tema da comunicação oral vem avançando com a capacitação dos gestores para a correta dimensão e entonação do face a face. “Damos treinamento e colocamos a competência do líder como comunicador como parte de sua função. Incluímos a comunicação como item de avaliação do desempenho desses profissionais. Isso possibilita antes de cobrar, capacitá-lo” (PARENTE apud DAMANTE, 2005). Os treinamentos são formais (em sala de aula) e informais, com dicas de comunicação e partilha de boas práticas reunindo pessoal. Nas reuniões, eram sempre as mesmas pessoas que falavam, em vez de haver um rodízio.

Parente ressalta que mesmo aqueles líderes que não se sentem tão à vontade para desempenhar o papel de comunicador em sua plenitude são estimulados a incentivar na equipe a leitura dos meios de comunicação internos da empresa. “Nada substitui a comunicação oral. Mas o líder pode recomendar uma leitura ou dizer que há um e-mail com os resultados trimestrais, exercendo seu papel primordial de estimular a busca da informação”.

A Avon dispõe do boletim impresso Avon Já, publicação semanal, com quatro páginas, que leva o gestor a reunir a equipe e compartilhar o exercício da leitura. A idéia é que cada membro leia uma notícia e o gestor a comente, complementando a informação e ilustrando com exemplos. Outro instrumento importante é o A gente conversa, a gente se entende (Acae), reunião de líderes e

colaboradores para debater abertamente temas ligados à área de recursos humanos.

Esses encontros acontecem a cada quadrimestre. Marchese (apud DAMANTE, 2005) concorda que o treinamento pode ser eficiente inclusive para aqueles com notada falta de aptidão para comunicação. “Já a falta de tempo existe por incompetência profissional, má administração dos horários ou ‘doenças’ como a procrastinação”. Ele acredita que as duas últimas são “curáveis” com bons treinamentos. Contudo, o consultor sugere que se o gestor não tem vontade para transmitir corretamente as diretrizes estabelecidas, que a empresa contrate urgentemente um substituto, uma vez que essa é uma característica primordial para a empresa.

5.5.1.2 Caso TAM

Conta certa lenda que, quando a TAM começou a voar para Miami, o então presidente da companhia aérea, o comandante Rolim Amaro deu um presente aos funcionários mais destacados: participar do voo de pré-estréia, com direito a acompanhante, jantar e hospedagem. Tratamento VIP. Exatamente aquilo que a TAM prometia aos seus clientes.

Do começo ao final da viagem, porém, deu tudo de errado.

No check-in de embarque (mesmo sendo funcionários TAM eles precisaram se apresentar ao balcão de check-in) os funcionários-passageiros tinham pela frente uma fila quilométrica. O sistema estava fora do ar.

Os últimos que chegaram tiveram um problema pior: overbooking. Como não era um voo de carreira, não foram vendidas mais passagens do que a capacidade do avião, mas sim aconteceu uma grande desorganização, com “prêmios” distribuídos em excesso.

Os passageiros que conseguiram um lugar no voo não imaginavam que as horas na fila de check-in seriam somadas, agora, a uma angustiante espera dentro do avião. A cada 30 minutos, o piloto avisava pelo sistema de comunicação que a partida seria atrasada por outros 30 minutos por problemas técnicos na aeronave.

Finalmente no ar, os famintos passageiros tiveram que esperar – o jantar foi servido frio e com atraso. Durante o voo, nada de televisão. Algum problema no sistema de vídeo não permitiu que fossem exibidos filmes.

Depois de oito horas de um tedioso vôo, além das horas perdidas em solo, os funcionários da TAM descobriram na esteira de bagagem do aeroporto de Miami que mais da metade delas havia sido extraviada.

A viagem dos sonhos havia se transformado num verdadeiro pesadelo. Quando chegaram ao hotel, encontraram o comandante Rolim. Sorridente, o presidente os esperava. Após reunir seus colaboradores em uma sala, para a recepção “oficial”, Rolim teria dito: “soube que vocês tiveram muito azar, computador fora do ar, overbooking, atraso, jantar frio, bagagens perdidas. Pois bem. A toda hora essas coisas estão acontecendo com nossos clientes. Agora vocês podem dizer a eles que sabem o que é passar por isso. Para sobrevivermos na aviação internacional, nada disso pode acontecer”.

E concluiu: “A boa notícia é que foi tudo encenado e as bagagens encontram-se no apartamento de cada um. Espero que vocês se divirtam e que nunca esqueçam a lição”. Isso é comunicação.

5.5.2 Rádio Peão

A “conversa de corredor” sempre existiu e sempre ocorrerá. Nem o melhor programa de comunicação interna é capaz de acabar com ela. Mas essa prática tende a ser mais comum na medida em que a empresa se mostra ineficiente na comunicação interna, com líderes afastados da sua equipe e fechados ao relacionamento, ao diálogo, à troca de idéias. Também cresce na medida em que o funcionário encontra-se hierarquicamente mais afastado dos níveis gerenciais, pois a maior parte das empresas só se preocupa em fazer com que a informação chegue à fronteira entre os funcionários mais operacionais e os mais gerenciais. Dali para frente deixa a informação navegar conforme o curso do rio.

E esse rio responde pelo nome de “Rádio Peão”.

Bertuolo (2005) realizou um estudo da sobre esse tema específico. Segundo sua análise, muitos profissionais da área de comunicação vêem a “rádio peão” como uma grande inimiga, outros como um mal sem fim e outros preferem pensá-la como sendo uma lenda. O fato é que ela funciona perfeitamente no dia-a-dia de muitas empresas independente da opinião dos seus executivos.

Rádio peão traduzida ao pé-da-letra significa os discursos manifestados por funcionários incultos do baixo escalão. Se isso algum dia o fora verdade, hoje sabemos que não tem validade alguma pois os discursos correm por toda teia organizacional, via comunicação intrapessoal e o moderno correio eletrônico, do chão de fábrica ao céu de brigadeiro da alta administração.

Outra questão levantada por ele é sobre o sujeito.

Quem são os sujeitos e por que eles atuam? Os sujeitos são os funcionários que não encontram nos canais formais de comunicação maneiras de manifestação e não se sentem seguros para emitir opiniões ou discutir questões por verem a possibilidade de retaliação por parte da empresa ou ainda por vergonha de se manifestar.

As más notícias, quando espalhadas pela rádio peão, podem causar desmotivação e queda na produtividade, maior número de acidentes de trabalho, produtos com defeito, divulgação negativa, rotatividade entre outras implicações que refletem diretamente nos resultados da empresa. A solução, para ele, está no óbvio: comunicação intrapessoal, através de gerências com competência e habilidades para liderar pessoas.

Uma das tentativas de se fazer da “rádio peão” uma aliada é promover encontros entre direção/chefia e os colaboradores, como os famosos “cafés-da-manhã com o presidente”. O principal desse tipo de programa é preparar a chefia para realmente conseguir deixar os participantes à vontade, puxando assuntos leves e adequados aos funcionários que estiverem naquela reunião para depois deixar o assunto fluir para temas mais fortes, de interesse dos seus colaboradores, como a possibilidade de demissões ou contratações, mudanças estruturais, sugestões e críticas. Sabendo, obviamente, que tudo o que disser acabará na “rádio peão”, por isso é válido todo o esforço para ter certeza que sua mensagem foi entendida corretamente pelo colaborador.

5.5.2.1 Caso Univias

O Univias, concessionário de rodovias do sul do país, formatou um comitê de comunicação com representantes de várias áreas. Dessa forma, segundo relatam seus dirigentes (DAMANTE, 2005), praticamente cortou a rádio peão pela raiz, já que os representantes funcionam como “embaixadores” e levam e trazem notícias de todos os níveis hierárquicos. O Univias também criou murais de notícias internas

para aqueles que não trabalham em frente ao computador, além de enviar semanalmente comunicados internos por e-mail.

Segundo Gabriela Mendonça Vargas, coordenadora de comunicação e marketing do Univias (apud DAMANTE, 2005), na pesquisa de clima interno, 67% dos funcionários consideram-se bem informados pela empresa. E 69% manifestaram satisfação com a empresa.

5.5.3 Marketing Interno (*Endomarketing*)

São inegáveis a força da comunicação pessoal e a inevitabilidade da Rádio Peão. Porém, uma toma muito tempo, matéria-prima cada vez mais escassa. A outra, mesmo com todos os esforços da área de comunicação da empresa, é um meio passivo. É inevitável, portanto, fazer uso de outras ferramentas de comunicação para manter seu público interno informado. A dificuldade, segundo Larkin (2005), é saber como e quando utilizar outros meios de comunicação, já que os funcionários sempre recebem a informação “oficial” com uma certa desconfiança e também com falta de interesse.

A questão da comunicação interna é que a mensagem é complicada. As pessoas não têm disposição para aceitar. Porque você tem que mudar o jeito delas trabalharem, incentivar certo procedimento de segurança, produzir mais, comunicar fatos. Se vai haver aumento salarial, ótimo, é fácil comunicar isso. Se você tem que comunicar novos trabalhos, novos procedimentos, coisas que os funcionários não gostam, é complicado porque há resistência do público. As pessoas não querem ouvir isso, não é popular. Daí a importância de ter o supervisor, comunicando face a face.

Ainda segundo Larkin, a dificuldade é que parte das pessoas está fechada para qualquer informação que venha de dentro da empresa. Já informações úteis como alteração no horário ou itinerário das conduções, novos benefícios, acordos trabalhistas, preferencialmente devem ser passadas por escrito, afinal, envolvem números e a chance de se criar um ruído é grande. Além disso, tudo o que está no papel tem muito mais credibilidade. Já informações que irão causar qualquer desgosto ou revolta aos colaboradores, segundo Larkin devem ser repassadas pessoalmente, para que haja a chance do diálogo e do melhor entendimento possível.

5.5.3.1 Veículos impressos

Basicamente, fazem parte dos meios impressos de comunicação interna o *house-organ* (jornal interno), as *newsletters* (revistas internas) e as malas-diretas. Segundo Ramires (2005), um dos primeiros meios de comunicação interna utilizado pelas empresas foi o jornal interno, nos idos dos anos 50, seguido pelas revistas.

De lá para cá, muitas mudanças aconteceram na linguagem utilizada nesses meios, mas basicamente os objetivos são os mesmos: manter contato direto com o público interno da empresa, criar uma imagem favorável à corporação, conquistar a confiança dos trabalhadores e aproximar a empresa de seus colaboradores, principalmente porque as fontes de informação utilizadas por estes veículos geralmente são os próprios trabalhadores, ou seja, pessoas próximas do leitor. E ao esclarecer objetivos e valorizar conquistas, esses veículos acabam também ajudando a manter um time focado e motivado.

Uma das grandes vantagens desse meio é a facilidade de distribuição e a durabilidade do material. No caso das médias e grandes empresas, o mais comum é fazer a entrega na saída do refeitório. Dessa forma, os funcionários podem, nos minutos de descanso, sentar à sombra de uma árvore para folhear o material.

Outra estratégia que poderia ser utilizada é a de enviar esse material como mala-direta para a casa de cada funcionário. Dessa forma, a empresa aproxima-se da família dos seus colaboradores. Isso potencializa o orgulho de se servir a uma grande organização, influenciando diretamente na motivação de toda a equipe. Além disso, aumenta a participação em ações internas abertas à família e comunidade, como programas de apoio a gestantes, semanas de qualidade de vida, comemorações, campanha do agasalho, etc.

Também vale destacar outra forma de comunicação, pouco utilizada para públicos internos, a mala-direta. Nesse grupo estão os folhetos, folders, circulares, livretos, etc. Para alguns estudiosos, como Penteado (apud RAMIRES, 2005, p.19), este modelo não tem se mostrado eficaz, sendo mais indicado para comunicação com público externo. Ele afirma que a mala-direta tem um padrão impessoal, não envolvente.

“A desvantagem da mala-direta é a dificuldade de se imprimir um caráter pessoal às informações, reduzindo, com isso, o seu aproveitamento pelo

setor de Relações Públicas, funcionando cada vez mais como instrumento de publicidade comercial e promoção de vendas”.

Outros, porém, defendem a mala-direta. Para Andrade (apud RAMIRES, 2005, p. 20), “as malas-diretas contam a história da empresa e, quando têm boa apresentação, podem ser conservados pelos recebedores”.

Quem faz uso de folhetos e circulares de forma bastante eficiente são os sindicatos, que muitas vezes se adiantam à comunicação oficial da área de Recursos Humanos. Distribuídos nas catracas de entrada, os funcionários ficam sabendo antes da sua jornada dos últimos acordos trabalhistas, metas por desempenho, abonos, férias coletivas e reclamações contra a empresa – quase sempre com uma linguagem direta, objetiva, e com o ponto de vista bastante parcial, às vezes, radical.

Outros meio impressos de comunicação interna são os cartazes, banners e faixas, bastantes utilizados para divulgar campanhas de vacinação, campeonatos de futebol, festas e eventos. Quando bem elaborados, atraem o público pelo seu visual, mas não devem ser fontes isoladas de comunicação, e sim formar um elo de comunicação, ser um complemento inclusive na linha editorial e gráfica. Também é preciso atenção para a utilização de uma linguagem simplificada, instalação em pontos de passagem e evitar a poluição visual.

É claro que é preciso cuidado nessa forma de comunicação. O primeiro, é que ela não pode – ou não deve – ser o principal meio de a companhia conversar com seus funcionários. Segundo, é importante que a empresa não faça propaganda dela mesma para seus funcionários.

Propaganda não é adequada porque o marketing é para vender produto. Os trabalhadores não estão comprando nada, eles não têm uma escolha. Eles são forçados a fazer algo que é imposto pela organização. Na verdade, não há motivo para se fazer uma propaganda para o funcionário porque ele não vai ter escolha de fazer aquilo ou não. Ele vai ter que seguir o que a empresa manda. [...] O problema da comunicação interna é exatamente esse. Um exemplo é a Vale do Rio Doce, se ela tiver que comunicar que a usina vai fechar, não há escolha para o funcionário, ele não tem como dizer “não, não queremos que a mina feche” porque ela irá fechar. Então, tem que comunicar que a mina vai ser fechada e que precisa ser feito de um modo seguro.

5.5.3.2 Jornal mural

Segundo Penteado (apud RAMIRES, 2005, p. 21), um dos precursores do jornal mural no mundo é o imperador romano Júlio César, porque editava diariamente as “Acta Diurnas” com notícias sobre os sucessos do Império Romano.

Uma evolução dos “quadros de informação”, o Jornal Mural é um local fixo, localizado em pontos estratégicos de concentração de funcionários, onde são expostos comunicados oficiais da companhia, destaques da imprensa e, em alguns casos, os “classificados” internos.

É um veículo bastante eficiente quando trabalhado com seriedade, principalmente se for feito com atualização freqüente, com uma programação visualmente agradável e com informações de rápida absorção e entendimento.

Outro ponto importante é o local de instalação. Deve ser sempre um ponto de concentração de funcionários, onde sejam possíveis a parada e a leitura sem comprometer a segurança ou a passagem de outras pessoas.

O jornal mural também já conta com sua versão eletrônica, que segue o mesmo objetivo, mas que se encontra disponível na intranet da empresa ou é enviada periodicamente para o e-mail dos funcionários. Obviamente, é uma ferramenta de comunicação destinada mais aos setores administrativos, que fazem uso da Internet como um instrumento de trabalho contínuo.

5.5.3.3 Intranet

Tão logo a Internet passou a ser vista como uma mídia institucional indispensável, apareceu a “Intranet”, que é uma Internet de acesso restrito. Por meio dela, as companhias divulgam notícias, manuais, procedimentos, normas, arquivos para download e sistemas importantes para o uso profissional.

Pinho (apud RAMIRES, 2005, p. 24) destaca nesse meio a segurança, a rapidez na transmissão de dados, a atualidade das informações e a redução dos custos de distribuição.

O que as empresas nunca podem esquecer é de monitorar o número de acessos à sua intranet, avaliando a eficácia da comunicação. Outra necessidade é a de se disponibilizar – mesmo que em horários restritos, como hora do almoço -

“quiosques”, ilhas de computadores, para aqueles que não têm um computador disponível em sua mesa de trabalho também possam ter acesso às informações da Intranet. Disponibilizar um estagiário para auxiliar os funcionários que não têm muita intimidade com tecnologia também é uma ação bastante eficaz para estimular o acesso à informação.

5.5.3.3.1 *Caso Telesp Celular*

Almeida (2001) fala da comunicação interna da Telesp Celular, a qual é praticamente toda feita por meio da Intranet, embora exista uma revista bimestral com o resumo dos fatos, eventos que ocorreram neste período, que é encaminhada para a casa de todos os funcionários. Existe também o RH News, um informativo periódico com alguns assuntos que mereçam destaque.

Na Intranet da Telesp Celular encontram-se de informações comerciais a informações pessoais, tais como holerites e benefícios, além de oportunidades de vagas internas.

Almeida destacar ainda que cada subdivisão do departamento de Recursos Humanos da Telesp é responsável por alimentar o conteúdo da Intranet que lhe diz respeito, ou seja, todos participam. Dessa forma, sempre há novidade na Intranet quando o funcionário chega ao local de trabalho e liga seu computador.

De acordo com números da empresa, os assuntos mais procurados pelos colaboradores são: O manual geral (que contém todos os procedimentos de aquisição dos planos de telefonia móvel e programação dos aparelhos); documentos com as regras da companhia, informações pessoais e lista de endereços/telefones de funcionários.

5.5.3.4 Correio eletrônico

O correio eletrônico é um dos maiores sucessos da humanidade. Hoje, para qualquer pessoa que trabalhe com computador, é algo impensável viver sem ele. A troca de mensagens entre pessoas, sem fronteiras, em tempo real e sem custos, proporcionou uma grande agilidade no fluxo de trabalho. Talvez haja apenas dois fatos negativos ligados a essa ferramenta: o distanciamento físico entre as pessoas e a necessidade de se ter uma conexão à Internet e um computador para acessá-lo

– hoje já existe tecnologia como BlackBerry para acesso via celular e, em breve, acesso via TV Digital, mas por enquanto a ferramenta encontra-se restrita aos perfis de usuários mais tecnológicos.

5.5.3.5 Eventos

De forma alguma é possível deixar de lado uma das formas mais simpáticas que existem de se passar uma mensagem: os eventos. Realizar festas, coquetéis, cafés-da-manhã para estabelecer diálogos e transmitir informações são sempre muito bem recebidas pelos funcionários. Palestras, congressos e seminários também podem ser usados na transmissão indireta do conceito da empresa e para reforçar objetivos, fechar metas e definir prêmios por desempenho.

Para Melo Neto (apud RAMIRES, 2005, p. 22), “são os eventos que mobilizam a opinião pública, geram polêmica, criam fatos, tornam-se acontecimentos, despertam emoções nas pessoas e fazem do entretenimento a nova indústria do terceiro milênio”.

Ótima estratégia para comemorar datas e fatos importantes (como a milésima máquina que sai de uma linha de montagem, ou 10 anos de fábrica), ao parar a jornada de trabalho e levar todos os funcionários a um local com clima aconchegante, positivo, os trabalhadores ficam completamente abertos ao recebimento de mensagens. Na atual sociedade capitalista, na qual só se pensa e se fala “globalmente”, valorizar os indivíduos causa um efeito psicológica muito positivo, afastando por alguns momentos o sentimento de solidão.

5.5.3.6 Outras possibilidades

Se a necessidade é a mão da invenção então é o momento de as áreas responsáveis pela comunicação interna das grandes empresas encontrar meios de surpreender seus colaboradores e estabelecer a comunicação. A seguir, seguem algumas propostas ainda não citadas nesse trabalho que, se bem elaboradas, posicionadas dentro de uma estratégia de comunicação, e sem causar poluição visual ou excesso de informação podem surtir ótimos resultados.

- Jornal ônibus. Feito no mesmo molde dos informativos “em tempo real” que algumas companhias aéreas oferecem aos passageiros. Pequenos informativos

em papel A4, diagramação simples, fechados na noite anterior. Devem ser distribuídos para todos aqueles que utilizam os serviços de condução da empresa. Na falta do que fazer durante o deslocamento, os colaboradores acabarão ao menos passando os olhos nas notícias, que devem englobar fatos relevantes do mundo e, principalmente, relativas à empresa, de outras sedes e da matriz. Tudo com linguagem apropriada para uma leitura rápida e leve para que o colaborador comece bem informado o dia.

- Jornal refeitório (jogo americano). O papel que serve de forro para a bandeja pode ser uma ótima forma de comunicar. Enquanto faz sua refeição, o colaborador passa o olho nas notícias da semana, calendário de atividades, palestras e seminários, além de curiosidades sobre a empresa, feitos com ilustrações e textos de fácil compreensão.

- Informativo para banheiro. Já é muito comum nas grandes cidades a mídia de banheiro, que consiste em um informativo disposto na parte de trás da porta dos boxes privativos e também logo acima do mictório (banheiro masculino). Todos que já se depararam com uma mídia dessas sabem que a leitura é inevitável.

- Informativo para elevador. Os segundos que se passam dentro de um elevador parecem intermináveis. Um display eletrônico com mensagens de segurança “utilize seu equipamento de proteção” e um informativo no mesmo molde da mídia para banheiro podem produzir resultados interessantes.

- Ferramenta cada vez mais comum, inclusive entre as classes D e E, o celular pode ser usado pelo Departamento de Recursos Humanos para transmitir informações via SMS (os famosos torpedos) que forem realmente relevantes como “consequimos a liderança no mercado brasileiro. Parabéns!” ou mensagens direcionadas como: “Não esqueça que suas férias vencem no dia X. Por favor, compareça ao Departamento de Recursos Humanos”.

- Áreas de lazer e descanso são bastante comuns nas grandes empresas. Além de revisteiros com o material da comunicação interna (newsletters e jornais), costuma-se colocar televisões com a programação da televisão aberta. Dificilmente algum trabalhador aceitaria trocar os gols da rodada e as notícias do dia por um “canal interno” maçante. Seria um gol contra. Mas daria certo se o canal interno trouxesse as notícias do dia e os gols da rodada junto com as mensagens que a

empresa quer repassar aos seus trabalhadores, no estilo “TV Aeroporto”, ou seja, de forma sucinta e direta.

- É fato que muitos trabalhadores realmente não fazem questão de se informar sobre a empresa. Mas uma competição individual – ou por setor – no estilo de “perguntas e respostas sobre o mercado e sobre a companhia”, com prêmios bons certamente atrairia a atenção do público interno.

- Placas para a divulgação de “estamos há X dias sem acidentes”, “reciclamos X kg de lixo e salvamos X árvores” e “estamos há X dias na liderança do mercado” podem ser substituídas por displays no estilo de “placares eletrônicos” – algo que hoje não tem mais um custo tão elevado e permitiria a comunicação de uma série de mensagens, com atualização em tempo real.

- Malas-diretas, cartas e ofícios para a família, entregues diretamente na casa do funcionário. Convites para eventos, divulgação de programas de assistência social, de uma nova campanha de mídia na televisão (em primeira mão, é claro), enfim, há uma série de notícias que poderiam ser compartilhadas com as famílias dos colaboradores, de forma a aumentar a motivação e o orgulho por servir à companhia.

- Um holerite moderno e um programa de premiação, com informações adicionais como: “próximas férias”; “vencimento do exame médico” e também mensagens positivas como “graças a você, em abril superamos nosso próprio recorde de produção do produto X. Passe na loja de merchandising e retire o presente que deixamos para você”.

5.6 ÚLTIMOS CASOS

Para fechar esse trabalho e ilustrar por que a comunicação deve ser algo integrado, objetivo e muito bem pensado, serão citados três casos de comunicação interna: um que mostra uma grande falha de comunicação em uma multinacional sediada no Brasil e outras duas de sucesso baseadas em uma estratégia clara e bem definida.

5.6.1 Multinacional no Brasil

Em uma certa montadora de veículos automotores, com fábrica no sul do Brasil e cerca de quatro mil funcionários, o Departamento de Recursos Humanos conseguiu com o Departamento de Marketing e o de Engenharia que um produto recém-lançado fosse colocado em exposição em uma área próxima ao prédio administrativo, local de grande circulação de funcionários “não fabris”, público-alvo da comunicação. O objetivo era fazer com que os setores administrativos, que dedicam todo seu tempo a lidar com fornecedores, clientes, revendedores e público interno, sem saber o que se passa nas linhas de montagem, tivesse a oportunidade de ver de perto o produto finalizado.

A surpresa foi constatar que muitos funcionários simplesmente desconheciam o lançamento. Produto que eles mesmos, direta ou indiretamente, ajudaram a fabricar.

5.6.2 Caso Banco do Brasil

No Banco do Brasil, segundo relata seu assessor de imprensa Carlos Alberto Barretto de Carvalho (NASSAR, 2005, p. 14), a comunicação corporativa é ferramenta estratégica de negócios e dá sua contribuição como instrumento estratégico de gestão. “Comunicar é a alma do negócio. E informar também. Com transparência”.

E o discurso do assessor de imprensa se confirma na prática. Afinal, é impossível que uma instituição com 83 mil funcionários, 14.564 pontos de atendimento em três mil municípios brasileiros, presente em 21 países, consiga sequer abrir as portas, na segunda-feira de manhã, se não houver uma grande e minimamente eficiente rede de organização empresarial para alimentar com informação esse exército.

Um dos resultados palpáveis e que comprova o bom trabalho bem executado nos bastidores, o banco hoje conta com nada menos que 300 porta-vozes autorizados a falar em nome da instituição junto à imprensa. Há 15 anos, havia apenas um. “Não é novidade que o Calcanhar de Aquiles de qualquer empresa é a comunicação interna. O desafio é comum a todas as organizações: manter seus

colaboradores bem informados e motivados”, conta Carvalho (NASSAR, 2005, p. 16).

O desafio do BB proposto por seu novo presidente em 2005 era quase assustador. “Como comunicar os 83 mil funcionários em apenas duas horas caso haja algo extremamente relevante para se divulgar?”.

Mesmo contando com um funcionário na capital de cada estado exercendo a atividade de comunicação, sabia-se que era impossível dar garantias de qualquer eficiência. E que se uma crise surgisse, de dentro para fora da instituição ou no sentido inverso, havia muitas chances de a comunicação não conseguir cumprir o seu papel e a crise tomar grandes proporções rapidamente.

O objetivo, conta Carlos Alberto em seu artigo, é de se consolidar nos próximos anos uma rede integrada de agentes de comunicação interna, com uma única fonte, gerando informação para toda a organização até o limite. Pessoas que funcionem como componentes de uma rede arterial, recebendo a informação de um “coração” e levando a cada canto da empresa. E retornando ao coração com novas informações.

Afinal, qualquer sistema de comunicação que se preze tem de ser descendente e ascendente.

5.6.3 Caso CEMIG

A Cemig é freqüentemente listada pela Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) como uma das 300 companhias (de 3.000) com destaque em ações de sustentabilidade. A importância institucional de se estar nessa lista – na qual, em 2004, estavam apenas Cemig e Itaú como representantes brasileiras – foi feito um trabalho de comunicação interna para mostrar para os empregados a necessidade de sustentar essa posição. Afinal, não bastava apenas apresentar um relatório de ações, era preciso documentá-las – e um dos fatores analisados são as notícias veiculadas pela mídia. Michalik (NASSAR, 2005, p. 83) cita “Quando alcançamos a quinta inclusão consecutiva, criamos uma campanha interna para repartir com empregados essa conquista”.

Apesar de se tratar de um tema árido, houve grande envolvimento do corpo de empregados com o Dow Jones, seja pelo orgulho de um simples pin espetado na roupa ou pela responsabilidade e visão de poder levantar novos dados para serem

auditados na pesquisa para definição do próximo DJSI. Para Michalik (NASSAR, 2005, p. 83), “o interessante é que o envolvimento foi geral e não é mais uma surpresa termos eletricitas falando do DJ. Em outra época, isso seria praticamente impossível ou, no mínimo, surrealista”.

Vale lembrar que, na Cemig, os empregados não estão baseados em poucas unidades, mas sim em todo o estado. Isso dificulta a comunicação, mesmo porque grande parte dos colaboradores não tem acesso ao computador. Michalik (NASSAR, 2005, p. 83) completa:

Daí a necessidade de investirmos em canais exclusivos, como o quadro de avisos e até o radiocomunicador entre a central e os veículos. O empregado bem informado passa a ser um multiplicador de informações da empresa. Mais: pode ajudar a fazer a defesa de temas polêmicos, como o custo da tarifa de energia elétrica.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Filho de Zeus e mensageiro dos mortais, Hermes na mitologia grega era protetor dos oradores e escritores. Mercúrio, o “Hermes” da mitologia romana, era filho de Júpiter e de Maia, e era o encarregado de transmitir as mensagens do pai da forma mais veloz possível – por isso, ganhou asas nos pés. Apesar de gregos e romanos saberem, valorizarem e cultuarem há séculos, a comunicação para os níveis mais operacionais das grandes indústrias ainda não é valorizada como deveria.

Não adianta discursar que o funcionário é importante, que a empresa é uma grande família, enquanto a prática é explorar seus colaboradores. Também não adianta investir pesado em comunicação institucional e comunicação externa e esquecer que seus próprios colaboradores não sabem o que se passa no mundo “macro”, ou mesmo nos setores vizinhos da companhia. Por fim, também é inadequado manter informados apenas gerentes e funcionários do setor administrativo, aqueles que têm acesso a e-mail e Internet.

Mas por que se preocupar em comunicar aqueles colaboradores que não têm qualquer influência na tomada de decisão das empresas? Bem, porque de fato eles têm influência. A falta de informação pode gerar insatisfação – por exemplo, foi distribuído um bônus para alguns funcionários naquele mês e os demais não sabem por que não receberam. Também pode causar doença, quando eles não ficam sabendo de uma campanha de vacinação. E funcionário doente não produz e aumenta o risco de acidentes. E por aí vai.

Esse trabalho tentou justamente destacar a importância de se manter todos os funcionários da organização bem informados: fazer da comunicação interna um fato rotineiro e estratégico é uma forma bastante eficaz de se construir uma relação melhor entre empresa e empregado.

Para que isso aconteça, chegou-se à conclusão que é preciso sim investir em comunicação interna, mas mais importante que isso, é preciso parar e pensar: quais são as peculiaridades do meu público interno, como vou chegar a ele?

Da mesma forma que não é razoável anunciar automóveis importados em programas infantis pela manhã, ou panelas e batedeiras de bolo durante o futebol da quarta-feira à noite, é preciso estabelecer uma estratégia de comunicação que preveja formas diferentes de abordar as diferentes classes de colaboradores da

companhia. É preciso, também, não se deixar levar pela facilidade e baixo custo da tecnologia, como no caso dos e-mails e Intranet. Não se pode esquecer que, na base da produção das grandes empresas e indústrias, estão pessoas que em sua grande maioria ainda não estão adaptadas ao mundo virtual – e dificilmente mudarão, mesmo porque não têm computador em casa ou no escritório. Pois enquanto a maioria não for formada por pessoas estilo “geração século XXI”, não se pode descartar o uso dos tradicionais veículos impressos e dos contatos pessoais, seja através de programas face-a-face ou de eventos. E como é impossível prever o que será inventado no futuro, é necessário se concentrar em ações eficientes “hoje”.

Esse trabalho buscou, além de contar histórias de sucesso e apresentar algumas propostas novas, deixar muito claro que comunicação exige harmonia e planejamento. E que, quando tudo está funcionando em sincronia, a empresa ganha em qualidade, produtividade e valor percebido pelos *stakeholders*. Investir em comunicação hoje, não resta a menor dúvida, é passo obrigatório para o sucesso do amanhã.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Abigail Ribeiro de. A Intranet Como Veículo Eficaz de Comunicação Interna. 2001. 45 f. Monografia (Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Universidade de São Paulo, São Paulo.

AMORIM, Andre Luis Marra do. Comunicação organizacional, processo decisório, vantagem competitiva e efetividade em duas cooperativas paranaenses de agronegócio. 2006. 247 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

AZAMBUJA, Germano Augusto de. A dimensão de retorno nos processos comunicacionais e sua importância para a comunicação interna nas organizações: uma crítica ao sistemismo. In: CONGRESSO VIRTUAL DE COMUNICAÇÃO, 1, 2004. Anais... 2004. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev1artigoanaclaudiagovatto.htm>>. Acesso em: 09 dez. 2006.

AZAMBUJA, Germano Augusto de. A Comunicação Organizacional entre a Administração Facilitadora e as Práticas Prestidigitadoras nas Organizações. In: Congresso Virtual de Comunicação, 2, 2005. Anais... 2005. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomartigoGermanoAzambuja.htm>>. Acesso em: 14 jan. 2006.

BERTUOLO, Claudemir. "Rádio peão": do chão às estrelas, do tático para o estratégico!. In: Congresso Virtual de Comunicação, 2, 2005. Anais... 2005. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomcciRadioPeaoClaudemirBertuolo.htm>>. Acesso em: 9 jul. 2006.

CHINAN, Luis. Artigo "Seria o caso de pegarmos o boné?". Revista Melhor Gestão de Pessoas. Edição 193, 2005. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=9744>>. Acesso em: 05 mai. 2007.

DAMANTE, Nara. Oralidade é a essência da comunicação interna eficiente. Revista Comunicação Empresarial, n. 57, 2005.

D'AZEVEDO, Martha Alves. Comunicação Organizacional. In: Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas. Disponível em: <http://www.conferp.org.br/atualidades/pg_artigos_1003_marta.htm>. Acesso em: 19 jul. 2006.

FERREIRA, Ediene. Comunicação e cultura nas organizações. Revista Comunicação Organizacional, 2003. Disponível em <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto2-03.html>>. Acesso em: 05 mai. 2007.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa. A comunicação organizacional como fato social. In: Congresso Virtual de Comunicação, 2, 2005. Anais... 2005. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomteoriacomempreWilsonFonseca.htm>>. Acesso em: 9 jul. 2006.

LARKIN, Thomas. Face a face, a melhor forma de comunicar. Revista Comunicação Empresarial, n. 57, 2005.

NASSAR, Paulo. Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras. São Paulo: Aberje, 2005.

OLIVEIRA, Tiago Mainieri. Artigo "Apostar em comunicação é estratégico?". 2007. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomartigotiagomainieri.htm>> . Acesso em: 01 mai. 2007.

RAMIRES, Cláudia Roman. Ferramentas de hoje: os meios de comunicação interna utilizados pelas organizações. 2005. 89 f. Monografia (Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROSA, Helaine Abreu. Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas. Revista Comunicação Organizacional, 2002. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto16.html>>. Acesso em: 15 fev. 2006.


SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>>. Acesso em: 13 mai. 2007.

SOUZA, Elaine Casado. A Comunicação Interna como Diferencial Estratégico: Estudo de Caso sobre a implantação de uma área de Comunicação Interna no Frigorífico Marba. 2003. 111 f. Monografia (Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Universidade de São Paulo, São Paulo.

ANEXO A - PESQUISA DE COMUNICAÇÃO INTERNA 2005 – DATABERJE





http://www.aberje.com.br - DATABERJE - Mozilla Firefox



Pesquisa da Comunicação Interna 2005

DATABERJE – Instituto ABERJE de Pesquisas

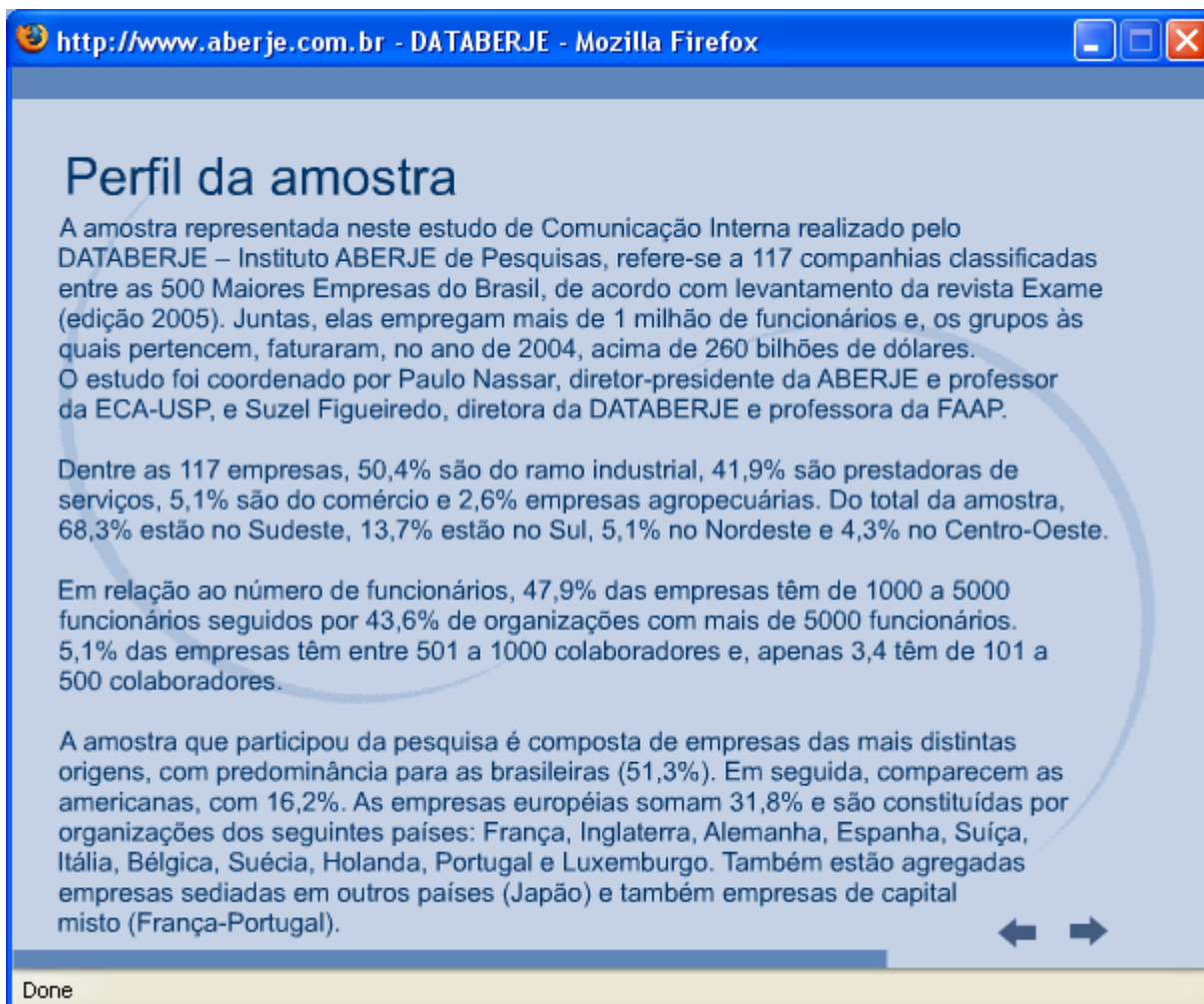
Patrocínio:



iniciar >>

Done

ANEXO B - PERFIL DA AMOSTRA



http://www.aberje.com.br - DATABERJE - Mozilla Firefox

Perfil da amostra

A amostra representada neste estudo de Comunicação Interna realizado pelo DATABERJE – Instituto ABERJE de Pesquisas, refere-se a 117 companhias classificadas entre as 500 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com levantamento da revista Exame (edição 2005). Juntas, elas empregam mais de 1 milhão de funcionários e, os grupos às quais pertencem, faturaram, no ano de 2004, acima de 260 bilhões de dólares. O estudo foi coordenado por Paulo Nassar, diretor-presidente da ABERJE e professor da ECA-USP, e Suzel Figueiredo, diretora da DATABERJE e professora da FAAP.

Dentre as 117 empresas, 50,4% são do ramo industrial, 41,9% são prestadoras de serviços, 5,1% são do comércio e 2,6% empresas agropecuárias. Do total da amostra, 68,3% estão no Sudeste, 13,7% estão no Sul, 5,1% no Nordeste e 4,3% no Centro-Oeste.

Em relação ao número de funcionários, 47,9% das empresas têm de 1000 a 5000 funcionários seguidos por 43,6% de organizações com mais de 5000 funcionários. 5,1% das empresas têm entre 501 a 1000 colaboradores e, apenas 3,4 têm de 101 a 500 colaboradores.

A amostra que participou da pesquisa é composta de empresas das mais distintas origens, com predominância para as brasileiras (51,3%). Em seguida, comparecem as americanas, com 16,2%. As empresas européias somam 31,8% e são constituídas por organizações dos seguintes países: França, Inglaterra, Alemanha, Espanha, Suíça, Itália, Bélgica, Suécia, Holanda, Portugal e Luxemburgo. Também estão agregadas empresas sediadas em outros países (Japão) e também empresas de capital misto (França-Portugal).

Done

Perfil da amostra

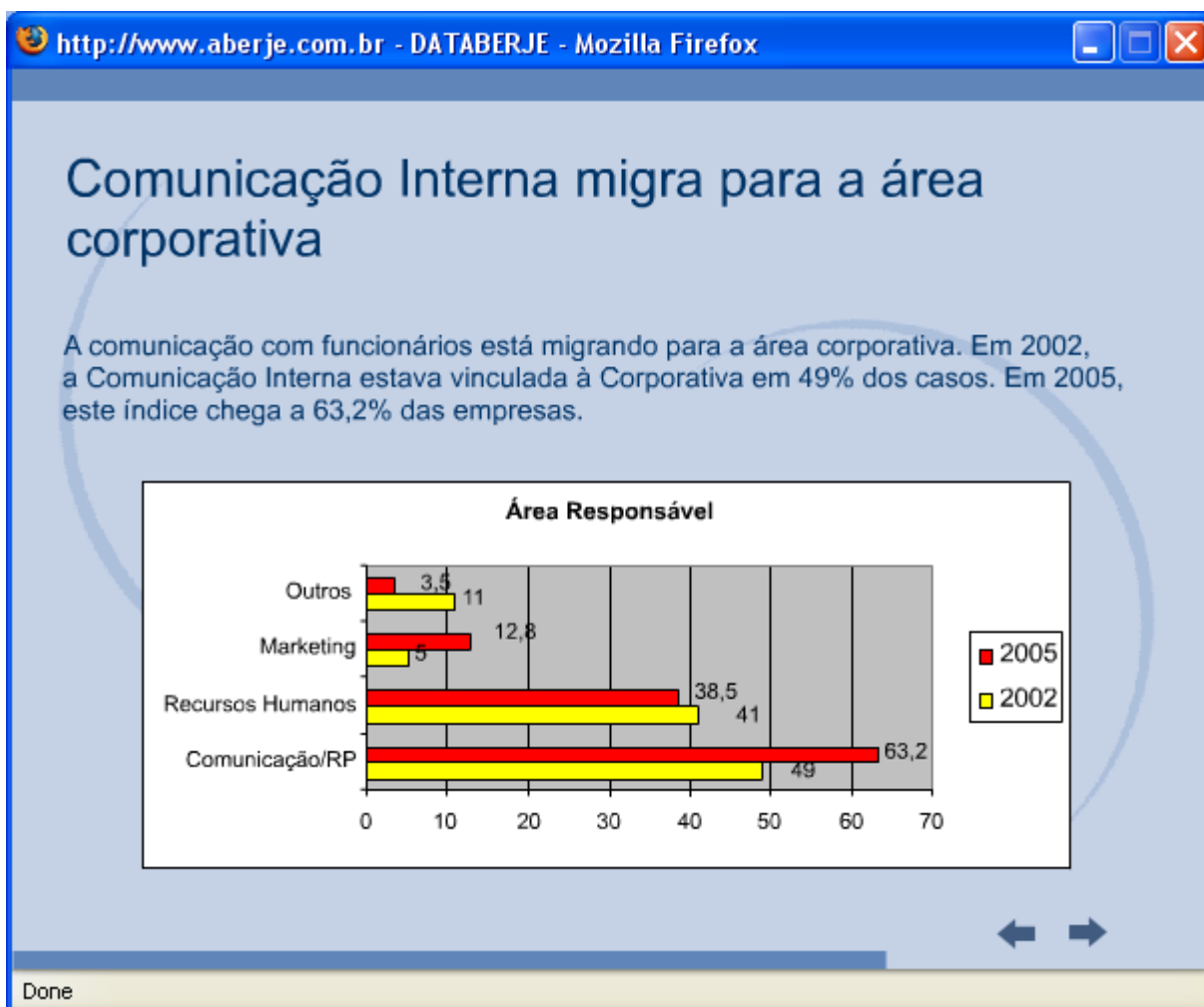
O perfil dos respondentes aponta para 68,4% de mulheres e 31,6% de homens. Mais de 77 % dos entrevistados têm mais de 30 anos. A maioria tem cargo de gestão, sendo que 47% são diretores, superintendentes e gerentes. 14,5% são coordenadores e ainda 18,8% são analistas. A soma de outros cargos, incluindo: supervisores, assessores, especialistas, assistentes, consultores, editores, relações públicas e outros, totaliza 19,9% do total da amostra.

Nestas empresas a área de comunicação tem status de vice-presidência, diretoria ou superintendência em 46,2% da amostra. Em 35% das corporações, a área de comunicação figura como uma gerência. Em 8,5% dos casos a área de comunicação é uma assessoria; em 6% é coordenadoria e, em 4,3% da amostra é um departamento.

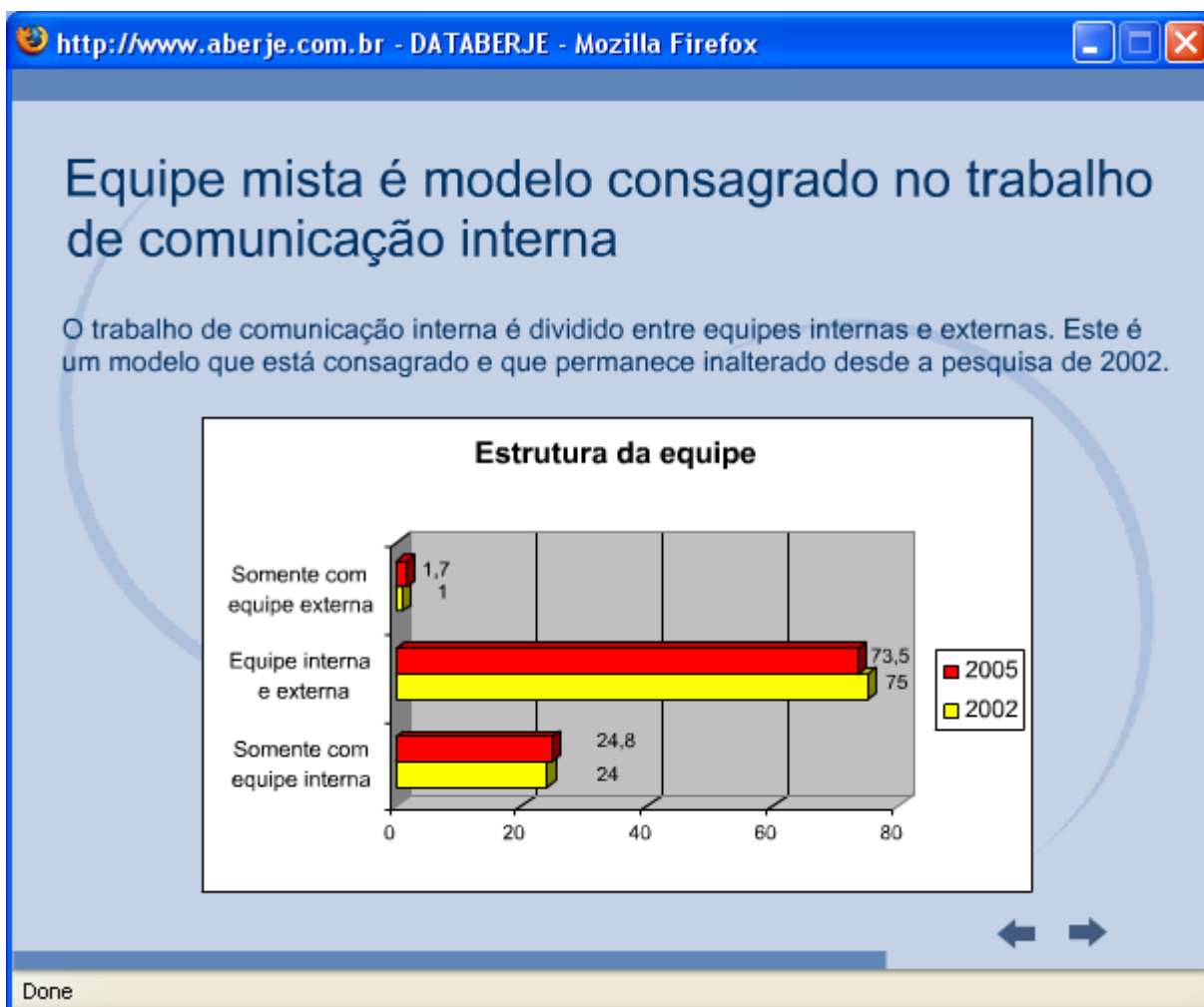
ANEXO C - COMUNICAÇÃO CORPORATIVA



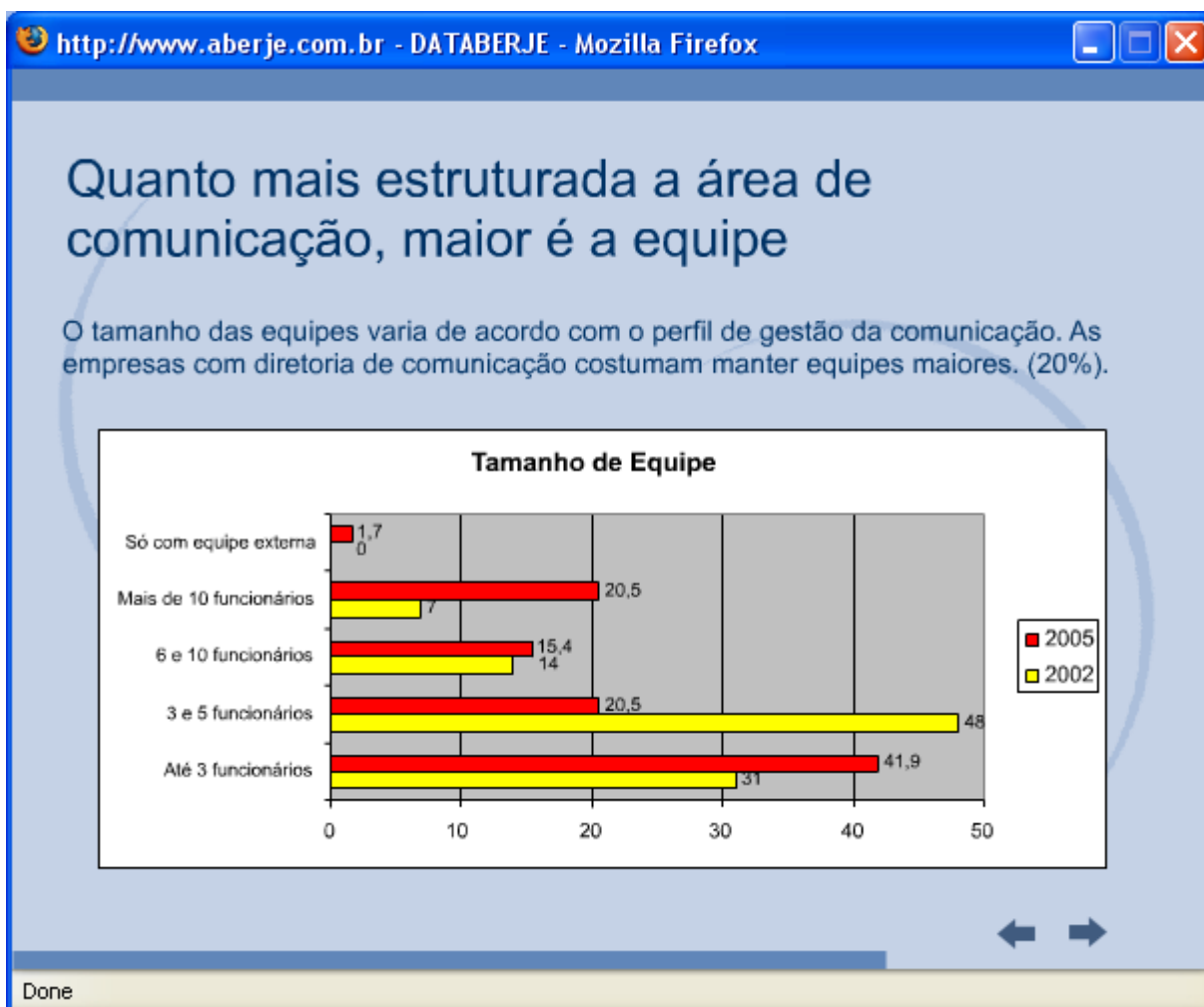
ANEXO D - COMUNICAÇÃO INTERNA



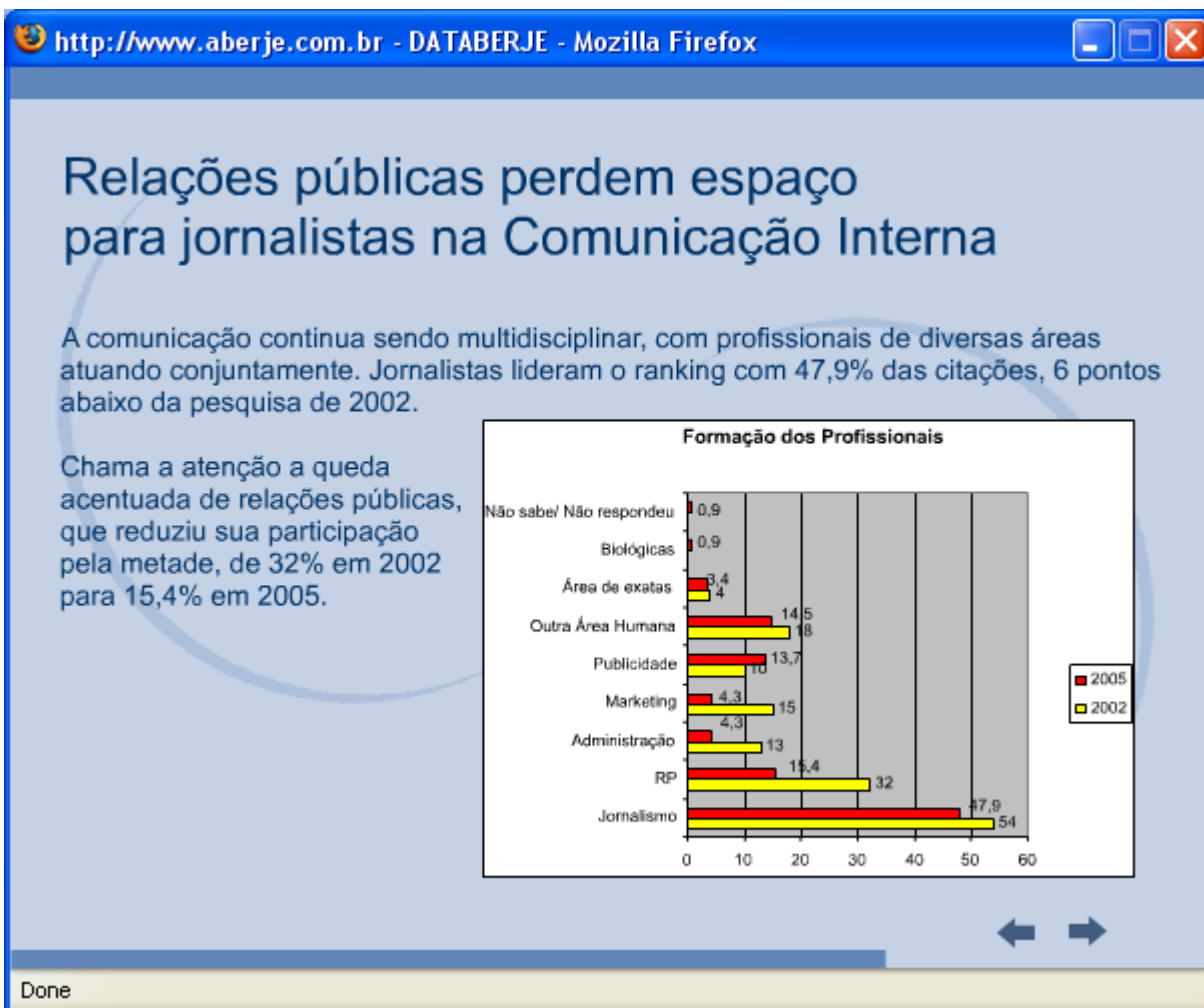
ANEXO E - COMUNICAÇÃO INTERNA: EQUIPE MISTA



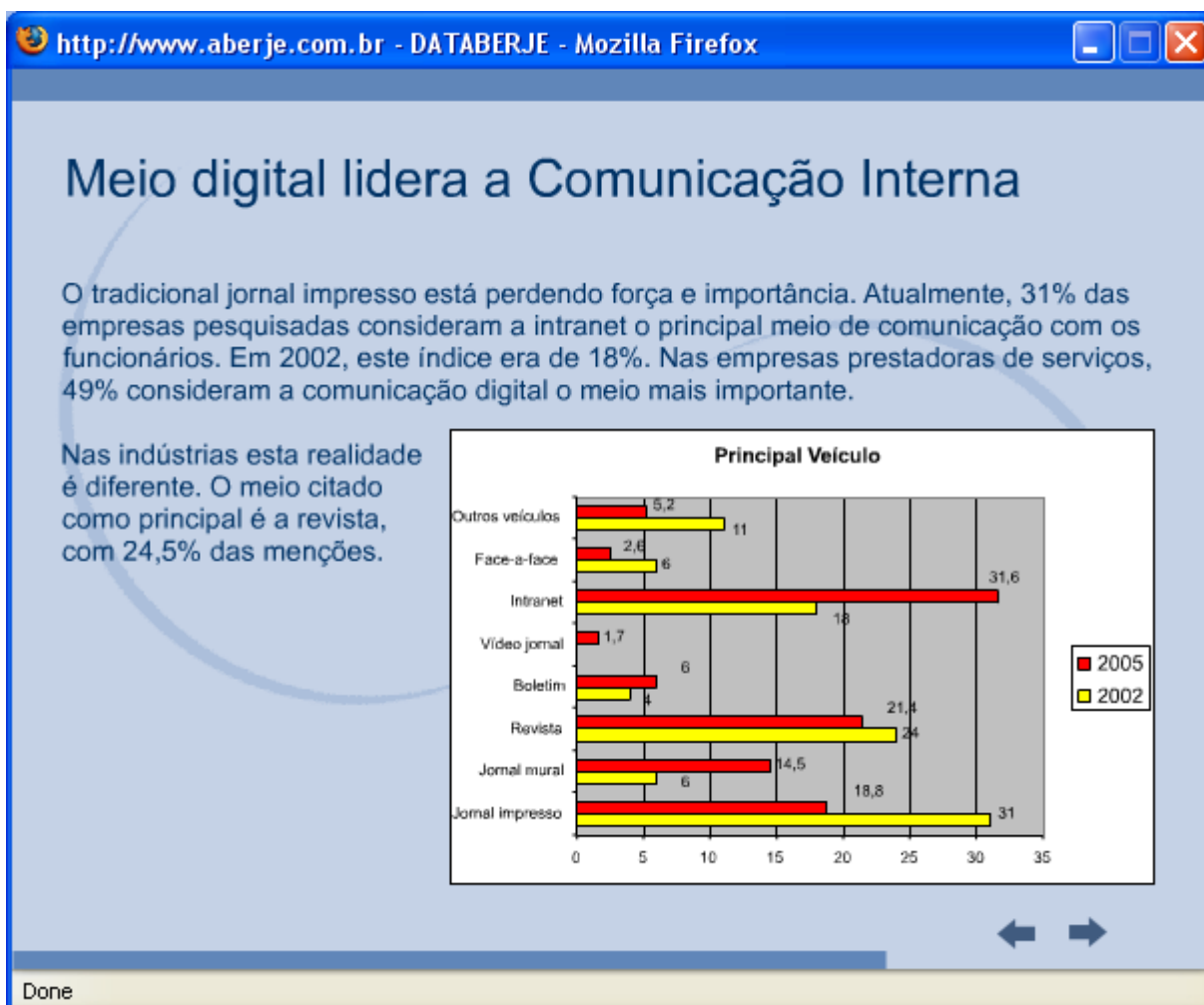
ANEXO F - TAMANHO DAS EQUIPES



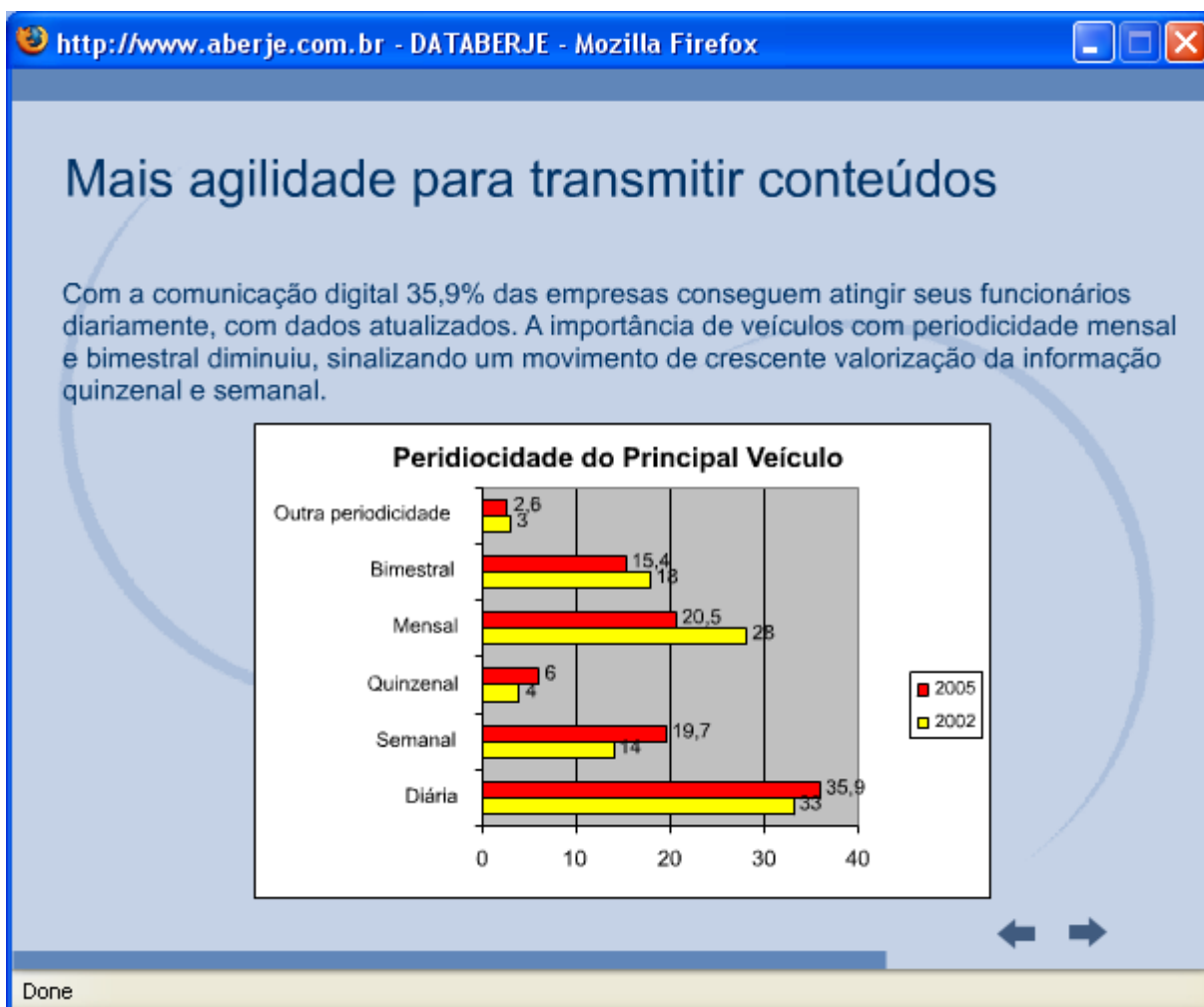
ANEXO G - RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO INTERNA



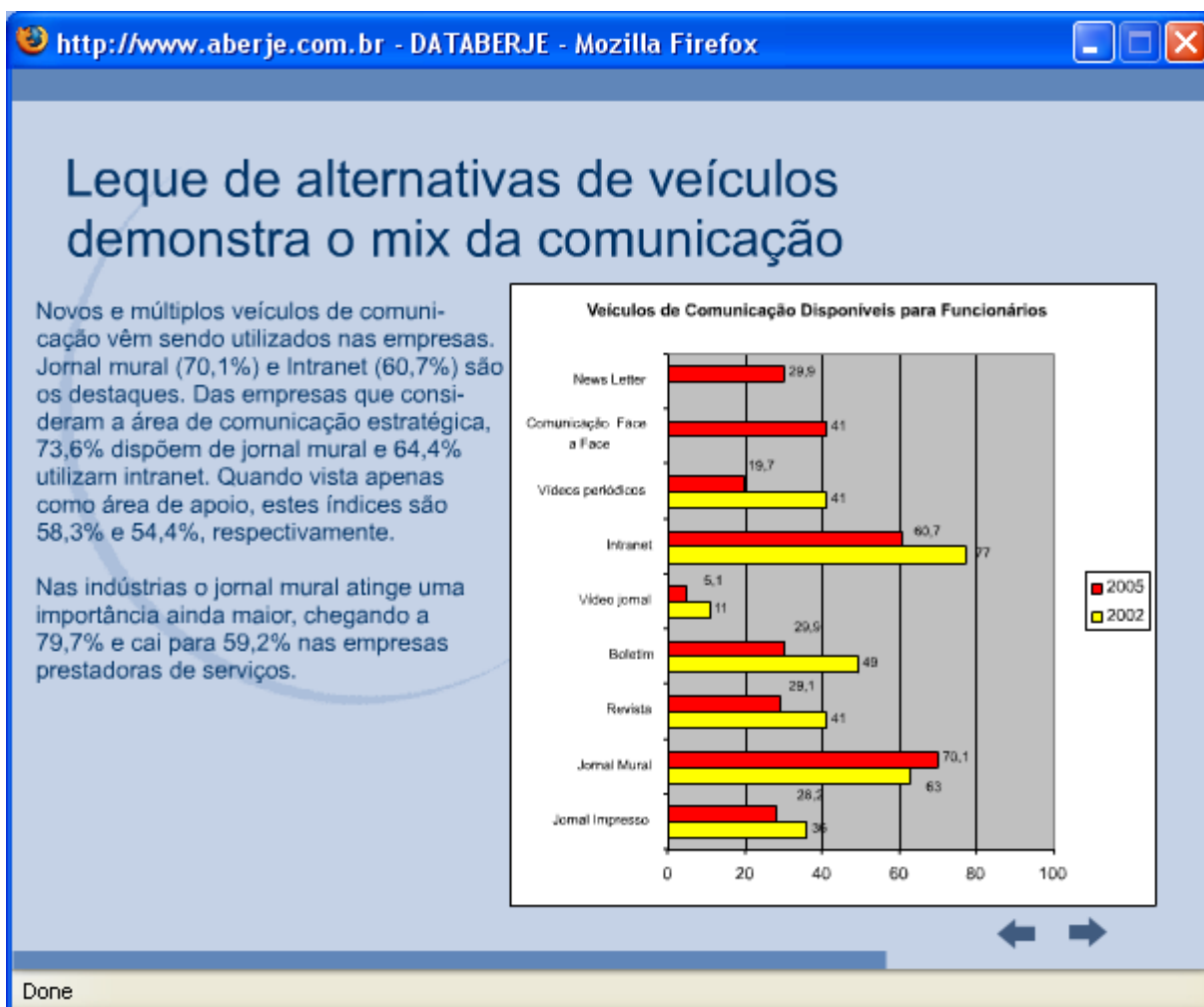
ANEXO H - MEIO DIGITAL E A COMUNICAÇÃO INTERNA



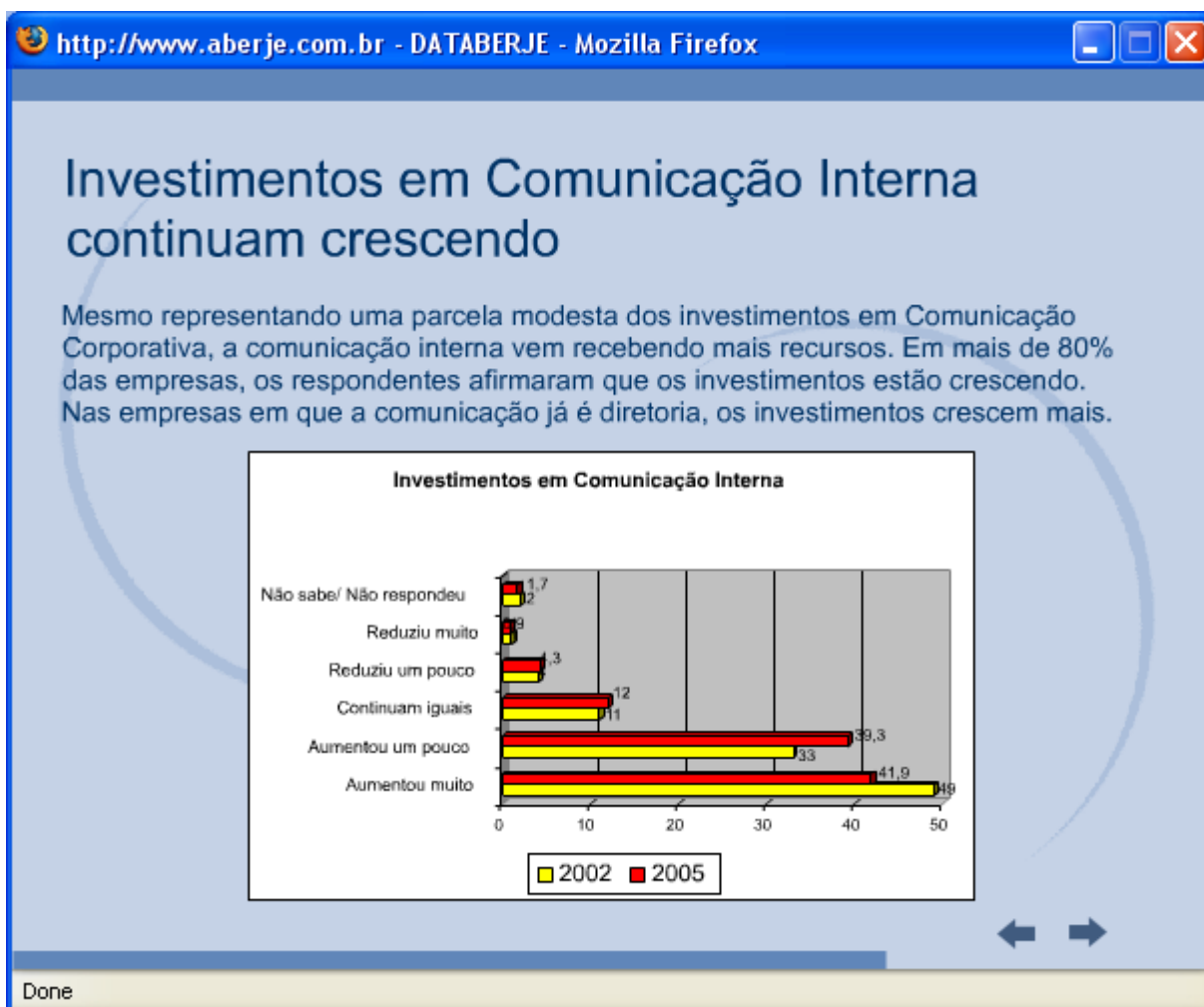
ANEXO I - AGILIDADE NA TRANSMISSÃO DOS CONTEÚDOS



ANEXO J - O MIX DA COMUNICAÇÃO



ANEXO K - INVESTIMENTOS EM COMUNICAÇÃO INTERNA



ANEXO L - VOLUME DOS INVESTIMENTOS EM COMUNICAÇÃO INTERNA

