

GIOVANA DUAILIBE RUSCIOLELLI

**COMUNICAÇÃO INTERNA. EM BUSCA DE UM MODELO
“IDEAL”.**

CURITIBA

2007

GIOVANA DUAILIBE RUSCIOLELLI

**COMUNICAÇÃO INTERNA. EM BUSCA DE UM MODELO
“IDEAL”.**

Monografia de trabalho de conclusão de curso apresentada como exigência para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – habilitação Relações Públicas à Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Jair Oliveira

CURITIBA

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

LISTA DE AUTORIDADES

REITOR

Prof.º Dr. Carlos Augusto Moreira Júnior

VICE-REITORA

Prof.ª Dra. Márcia Helena Mendonça

DIRETORA DO SETOR

Prof.ª Dra. Maria Tarcisa Silva Bega

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Prof.ª Dra. Gláucia da Silva Brito

COORDENADORA DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Prof.ª Dra. Celsi Brønstrup Silvestrin

PROFESSOR ORIENTADOR

Prof.º Dr. Jair Oliveira

Banca Examinadora

Sr. Jair Antônio Oliveira

Sr. Camilo Catto

Sr. Douglas Zela

"Não há invenção mais rentável que a do conhecimento."

Benjamin Franklin

Dedico ao meu pai e minha mãe, fontes de luta, companheirismo e sabedoria nas melhores e piores horas.

Ao Fábio, a melhor decisão que tomei na minha vida.

Aos meus avós, que me deram como base familiar a importância do estudo e do respeito pelo próximo.

À minha irmã, Bi, a melhor que poderia ter.

E a minha Clarinha, luz e alegria. Não preciso de mais nada pra ser feliz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus, pela luz e discernimento.

Agradeço a todo o corpo docente da Federal, pela contínua busca as novidades, teorias e tendências e por ensinar isso com tanta maestria.

Agradeço ao meu orientador Jair Oliveira, pelo tempo, compreensão e acima de tudo por continuamente me instigar a pesquisar e recheiar esse trabalho para o auxílio de empresários na busca do conhecimento e da evolução por meio da comunicação interna.

Agradeço aos familiares e amigos pela força em todos esses anos de caminhada.

A todos que, de forma direta ou indireta colaboraram para a realização desse trabalho.

A todos vocês o meu; muito obrigada.

RESUMO

Este trabalho aborda a importância do planejamento da comunicação empresarial com enfoque na comunicação interna. Com base em pesquisas documentais e de campo, a proposta da monografia que segue é a de um modelo "ideal" de comunicação interna para que empresários de pequeno e médio porte utilizem essa ferramenta de comunicação com ênfase nas atividades e ações do profissional de Relações Públicas. Serão abordados tópicos como a cultura organizacional, a história da comunicação interna e uma proposta de plano com as diretrizes básicas para a realização do mesmo. Para enriquecer o trabalho de pesquisa, participa dessa monografia, Paulo Nassar em forma de entrevista a respeito de pontos importantes da comunicação interna. Para exemplificar toda a teoria estudada, será citado um "case" de sucesso e pioneirismo no Brasil que foi o da empresa Rhodia.

Palavras-chaves:

Relações Públicas; Comunicação Interna; Comunicação Empresarial.

SUMÁRIO

RESUMO	8
1 INTRODUÇÃO	10
2 HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	13
3 CONCEITUAÇÃO: ENTENDENDO PARA APLICAR	17
3.1 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	19
3.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA	20
4 O PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELAS AÇÕES	24
4.1 CONTRIBUIÇÕES DO RELAÇÕES PÚBLICAS	24
5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
6 UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA: ENTREVISTA PAULO NASSAR	34
7 CASO RHODIA – O PIONEIRISMO NO BRASIL	38
8 FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA	41
9 PARA O EMPRESÁRIO: EM BUSCA DO MODELO IDEAL.....	43
9.1 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS	43
9.2 ANÁLISE DE RELACIONAMENTOS E COMUNICAÇÃO	44
9.3 PLANEJAMENTO DE AÇÕES	44
9.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	46
9.5 MOTIVAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E PREMIAÇÃO	48
9.6 MEDIÇÃO DE RESULTADOS, REAVALIAÇÕES E APRIMORAMENTOS.....	50
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
11 GLOSSÁRIO	55
REFERÊNCIAS.....	56
ANEXOS	57

1 INTRODUÇÃO

“A Comunicação Interna nas organizações é o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público.” (COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2007, página inicial).

O presente trabalho ficou restrito à ferramentas e instrumentos da comunicação interna, mais voltado ao estudo de cases atuais e bibliografias para que seja proposto um modelo de plano de comunicação interna básico e eficiente para micro e pequenos empresários. A primeira parte do trabalho aborda a importância da existência de uma comunicação interna, suas terminologias, o profissional das Relações Públicas dentro das organizações e as barreiras mais comuns a essas ferramentas de comunicação.

A segunda parte une a teoria da primeira com a prática da comunicação organizacional por meio de cases, entrevista com especialista e bibliografias dirigidas, para assim, ser construído uma sugestão de modelo “ideal” referente ao planejamento e execução de um plano de comunicação interna.

O objetivo dessa monografia foi o de esclarecer e exemplificar a comunicação interna a ser executada pelo profissional de Relações Públicas para empresários que ainda não tenham em sua cultura organizacional um núcleo de comunicação eficiente para seu público interno. O estudo foi realizado em cima de publicações, fossem elas livros, revistas, artigos impressos ou digitais e sites, dos principais autores e profissionais da área de Comunicação Empresarial aqui no Brasil.

Para que o processo de comunicação aconteça de forma esperada é necessário que a sua importância seja entendida por completo, assim, a eficácia organizacional será atingida. A eficácia organizacional, de acordo com Medeiros (1998, p. 212) diz respeito a realizar a comunicação de forma correta,

no momento oportuno, de forma que seja alcançado o objetivo pretendido pelos colaboradores que são gestores da comunicação. No entanto, isso é um desafio para as organizações.

O processo de comunicação interna não deve se restringir apenas a emissor e receptor. É uma troca constante de informações e com diversos significados. Unido à evolução da tecnologia e a globalização, as ferramentas de comunicação avançaram. Para que haja uma sinergia entre colaboradores e organização, os funcionários, sujeitos de todo esse processo, devem ser continuamente instigados e motivados a participar de todo avanço da empresa na qual fazem parte.

É importante que aqueles que ocupam os níveis mais altos na hierarquia organizacional, incentivem e privilegiem os canais de comunicação em todas as direções dos diferentes níveis hierárquicos, incentivando também o *feedback* ou a realimentação como ferramenta básica e de grande importância no processo de comunicação interna, contribuindo assim, para que a comunicação ocorra de forma a atingir com eficácia a organização como um todo, lembrando sempre que investir na mesma é tarefa de todos (OLIVEIRA, 2000).

Quando deixam de ser realizados investimentos nas atividades do processo comunicativo, são obtidos como resultado materiais que não são fiéis à realidade, como relatórios de satisfação, cartas redigidas que não comunicam de forma efetiva a mensagem e assim por diante. Dessa forma, a imagem da organização, em primeira instância é a mais afetada.

Com o passar dos anos, em busca de maior produtividade e resultados finais, a comunicação das organizações tem evoluído, no entanto estruturas rígidas de hierarquia devem ser revistas, uma vez que a comunicação autoritária, em sua maioria gera um “mal estar” entre os colaboradores e também um resultado de informação errada. O que o gestor implementar, nem sempre terá o resultado desejado, uma vez que os ruídos de informação serão mais presentes.

A escolha do tema “Comunicação Interna: em busca de um modelo “ideal”, veio da pretensão de demonstrar por meio de pesquisas, que

ferramentas básicas e um bom planejamento de comunicação interna podem ser aplicados inclusive em pequenas e micros empresas.

Com relação a tudo que foi apresentado nessa introdução, coloco o problema da monografia que segue: é possível criar, com estudos em pesquisas, um modelo de plano “base” de comunicação interna para que empresários apliquem em suas organizações?

2 HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

“A primeira atividade de comunicação empresarial data 202 a.C, ou seja, as origens deste tipo de atividade se deram durante o domínio da China pela dinastia Han, quando ainda se fabricavam as primeiras folhas de papel.” (REGO, 1997, p.17).

No entanto, a comunicação empresarial já com essa terminologia, surgiu nos Estados Unidos, no início do século em 1906. Naquele ano em Nova York, Ivy Lee decidiu deixar o jornalismo para montar o primeiro escritório de Relações Públicas no mundo. Lee mudou de atividade para recuperar a credibilidade do empresário John D. Rockefeller. O trabalho de Ivy Lee para seu cliente fez tanto sucesso junto à imprensa e à opinião pública, que Rockefeller passou de "patrão sanguinário" a "benfeitor da humanidade".

Quando Lee morreu, por volta de 1935, dirigia o Departamento de Relações Públicas da Chrysler. Nesse momento histórico, a atividade que ele “inventou” havia sido adotada em inúmeras empresas e órgãos públicos. Passou a ser estudada, inclusive, em universidades do porte e do prestígio de Yale, Harvard e Colúmbia, que criaram cadeiras específicas e começaram a formar especialistas em Relações Públicas.

Durante a década de 60, uma atenção especial foi dada à *responsabilidade empresarial*. Um dos primeiros movimentos entre os colaboradores foi na Europa, na qual as empresas começavam a perceber a importância em ter ações voltadas exclusivamente ao público interno. Assim, greves poderiam ser evitadas, insegurança entre os funcionários e até comemorações de vitórias da empresa seriam partilhadas. Dessa forma começava a ser introduzida nas empresas européias as questões éticas e de bem estar dos funcionários. Esse ponto de vista e atenção especial para o público interno foi migrando para outros continentes e cultura organização por meio principalmente do setor publicitário americano. O Brasil seguiu essa tendência e nas empresas nacionais, essa forma de comunicação também começou a ser implantada com cautela, devido ao cenário político da época.

As atividades do profissional de Relações Públicas e por conseqüência, as ações de comunicação empresarial, tem menos de 30 anos no Brasil. Essas vieram para o país juntamente com as indústrias e as agências de propaganda americanas. Em contexto histórico, essa foi a fase em que Kubitschek propôs a fazer os famosos “50 anos em 5”¹.

As Relações Públicas tiveram no Brasil um vertiginoso desenvolvimento a partir de 1964. Com elas, generalizou-se também, na iniciativa privada e no serviço público, a prática de Assessoria de Imprensa. E, tal como aconteceu nos Estados Unidos, as duas atividades atraíram muitos jornalistas. (CHAPARRO, 1987, p. 46)

No Brasil o cenário era o oposto ao europeu ou o americano, com a Ditadura em vigor, o diálogo entre os públicos internos ficava mais difícil uma vez que a censura era muito rígida quanto às informações que eram transmitidas entre empresas ou mesmo dentro de suas organizações.

Devido à própria crise política da época e com a pressão dos militares, as ações de comunicação ficaram a mercê em grande parte do Estado. Com a democratização veio também a idéia e atividades da Comunicação Empresarial no Brasil, efetivando a proposta central desse tipo de comunicação que é a de manter diálogos e conhecer melhor os diversos públicos das empresas em prol de suas metas e objetivos organizacionais.

No final da década de 60 e meados da década de 70 o termo da comunicação empresarial, já estava se propagando no mercado nacional. Na década de 70 já se viam algumas ações de comunicação interna como *house organ*. A publicidade, apesar da época de censura, estava em alta. Pela própria crise que o Brasil estava enfrentando, a maioria das empresas não conseguiu manter igualmente os investimentos para comunicação externa e interna. O principal esforço de comunicação era para o público externo.

¹ Foi a chamada política desenvolvimentista, o Plano de Metas (energia, transporte, alimentação, indústria de base, educação e construção de Brasília), tendo o Estado como coordenador dessa tarefa.

O termo Comunicação Empresarial ainda não era difundido. Foi a ABERJE, atualmente Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que realizou a primeira convenção de comunicação empresarial em 1967 e a ênfase da convenção foi a Comunicação Interna. Nessa época, houve conflitos entre alguns profissionais de relações públicas que faziam parte do Conrerp e alguns jornalistas. Isso se deu pelo fato de algumas atividades exercidas pelos jornalistas obterem características de relações públicas e vice versa.

Isso refletiu dentro das empresas, uma vez que os profissionais “lutavam” pelo poder da comunicação. Essa crise era percebida em alguns momentos com a contradição de linhas de comunicação, uma vez que os eventos, assessoria de imprensa, publicidade e o marketing eram planejados e realizados por profissionais que muitas vezes não tinham vínculo dentro da própria empresa.

A Comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido. (BUENO, 2007 p. matéria)

A evolução da comunicação já é percebida quando, da década de 70 onde a comunicação era muito fragmentada, entra na década de 80 com as habilitações iniciando um trabalho em conjunto. Inclusive por ser em uma época na qual os cursos de comunicação social começaram a formar classes no Brasil.

Nos anos 90, o conceito de comunicação empresarial passou a ser tratado mais de forma estratégica e vinculada diretamente ao negócio. Dessa forma, a Comunicação Empresarial passou a não ser mais fragmentada ou descrita como um conjunto de atividades. Pode ser descrita como um processo integrado que orienta as ações da instituição com todos os seus públicos de interesse. Assim sendo, pode-se fazer menção ao conceito de comunicação empresarial dado por Kunsch:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (KUNSCH, 1997 p.32)

Atualmente a comunicação interna no Brasil, já vem ocupando cada vez mais espaço no mercado. Uma vez que na empresa moderna, o acesso a informação por parte do seu público interno é muito maior, assim, omitir a informação de seus colaboradores e ter uma eficiência parcial nas ações de comunicação não é mais aceitável no planejamento de comunicação empresarial. Desde a consolidação do meio digital como potente ferramenta de comunicação e transmissão de dados, a comunicação interna vem passando por uma revolução e pela busca de uma nova identidade. A velocidade da informação e os diversos meios de comunicação, agilizou o processo comunicacional entre empresa e públicos, permitindo um maior e melhor feedback e em consequência disso, avaliações das ações propostas mais eficientes. Isso permitiu a empresa, se for necessário, redirecionar as suas ações sem ter maiores prejuízos.

No capítulo que segue, serão conceituadas as terminologias referentes a comunicação organizacional e já iniciando a ênfase dessa monografia na comunicação interna propriamente dita.

3 CONCEITUAÇÃO: ENTENDENDO PARA APLICAR

Para que as terminologias sejam desenvolvidas e entendidas durante este trabalho, a seguir, os termos como comunicação organizacional / empresarial, endomarketing e comunicação interna, serão exemplificados de acordo com alguns autores.

A comunicação organizacional também é chamada de “comunicação empresarial”. “A comunicação empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige” (TORQUATO, 1986, p. 59).

Segundo Bahia (1995, p.42) comunicação empresarial é subdividida em dois setores:

- Comunicação empresarial externa: é a comunicação dos empresários com a opinião pública.
- Comunicação empresarial interna: onde é feita a comunicação entre os empresários e suas empresas (colaboradores).

A comunicação empresarial externa é mais abrangente do ponto de vista de quantidade de pessoas atingidas, uma vez que trabalha com planejamento estratégico visando os públicos externos da organização. Já com a comunicação interna, as ações são de pequeno porte, uma vez que a necessidade de impacto em seu público em questão é em números muito menor, com relação a investimentos e veículos.

A comunicação interna é a estratégia que visa facilitar o fluxo de informações úteis na gestão empresarial. Dessa forma os interesses das lideranças serão difundidos entre todos os colaboradores e se torna uma estratégia com uma “via de mão dupla”. Percebe-se segundo Marchiori (2005), Kunsch (2003) e Torquato (1997), que a presença de um planejamento desse

estilo de comunicação, caso não haja repercussão, não é sinônimo de sucesso. No entanto a sua ausência geralmente é sinônimo de fracasso.

(...) é preciso considerar que a comunicação interna não substitui os vários níveis de comunicação, ela seria um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica - endomarketing e marketing interno. (KUNSCH, 2003, p.18)

Apesar de ter autonomia no quadro de planejamento de comunicação, a comunicação interna também pode ser inserida em estratégias de maior escala como programas de incentivo, relacionamento, responsabilidade social e programas de qualidade. Essas ações reverterão em uma análise positiva para a empresa por meio do consumidor final.

Ainda segundo Kunsch (1997, p. 128), “a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”. Pode-se dizer que há comunicação interna nas organizações quando estas mantêm canais de comunicação com e entre seus públicos, visando promover a integração entre a organização e seus empregados.

A comunicação interna passa por todos os setores da organização, utilizando dos moldes da estrutura de planejamento da comunicação integrada e também de algumas ferramentas de *Marketing*. Brum (1994, p.23) a define da seguinte forma “... Comunicação interna, Marketing interno e endomarketing podem ser defendidas como “um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados.”

Uma das maiores utilidades da comunicação interna é humanizar as relações nas organizações. Assim sendo, na sua ausência o clima organizacional e conseqüentemente a produtividade correm o risco de serem diretamente prejudicadas.

Já o endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. “Endo” provém

do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro segundo o Dicionário Aurélio. Esse por sua vez, é utilizado para as ações de treinamentos ou qualificação dos colaboradores da empresa que são planejados e idealizados pelo departamento de Recursos Humanos da organização. Mas nada impede que o profissional de Relações públicas atue em conjunto com esse departamento para buscar uma consolidação de imagem para dentro da empresa.

3.1 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Um dos objetivos básicos da comunicação interna nas organizações além de humanizá-las como já vimos anteriormente, é tornar os funcionários influentes, para que eles possam persuadir de forma positiva os demais colaboradores e assim tornar esses funcionários participativos para buscar os objetivos e metas da empresa. Segundo Pimenta (1999, p. 58) “A comunicação dentro da empresa contribui para definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas, funcionários, etc)”.

Percebe-se que alguns dos objetivos gerais da comunicação interna são:

- 1) Pesquisa por meio da satisfação do seu público interno, um melhor atendimento e resultados finais com os seus públicos externos;
- 2) Com base na satisfação de seus colaboradores e uma melhor linha de comunicação, o clima organizacional será mais adequado para uma maior produção;
- 3) Combater com tal comunicação, a constante falta dos funcionários nos dias de trabalho, combater as linhas “alternativas” de comunicação como a rádio de “corredor” onde em sua maioria as informações não procedem;
- 4) Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;

- 5) Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- 6) Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para público interno.

Pimenta lembra que um sistema de comunicação adequado contribui para a eficiência e a eficácia como um todo.

Eficácia: é resultado da maximização de todas as formas de rendimento para a organização. A eficácia ocorre quando se consegue o melhor resultado de acordo com os objetivos iniciais. Entretanto, o ótimo resultado deve ser conseguido com eficiência. Eficiência: é medida pela razão entre o produto (resultado, output) e o investimento (custo, esforço, input). Quanto maior for essa razão, maior a eficiência. Para tanto, deve-se realizar a tarefa em questão com o mínimo de esforço, sem desperdício, da forma mais correta e inteligente que for possível (PIMENTA, 1999, p.71)

3.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA

Podemos colocar três motivos principais para elucidar a importância da comunicação interna seguindo a defesa de Alcântara (2007).

- clareza na informação;
- tornar o colaborador um “porta voz” positivo da empresa;
- aproveitar o bom clima organizacional para novos lançamentos internos e externos da empresa.

Portanto, segundo Oliveira (2000, p. comunicação) é sempre importante lembrar de alguns fatores geradores de prejuízo nas organizações, antes que aconteçam:

- Independentemente do nível hierárquico ocupado, todos indistintamente, são comunicadores;
- A empresa não sobrevive sem a palavra escrita. Portanto é imprescindível cuidar da efetividade nas comunicações;
- A imagem que a empresa projeta é a realidade percebida pelos clientes internos e externos, bem como pelos competidores. Por isso, cuidar da auto-imagem é essencial;

- Já existem profissionais especializados em detectar problemas comunicacionais e encontrar soluções personalizadas;
- Cada centavo investido no aperfeiçoamento da comunicação entre funcionários, clientes e fornecedores não é despesa, é receita.

Sem essas atenções constantes nos meios e nas formas de comunicação, o colaborador será prejudicado e a empresa por sua consequência também. A comunicação interna da empresa, pode por meio de ferramentas de Relações Públicas, evitar e prever crises. Assim, as precauções serão tomadas a tempo o que só confirma a importância de se ter em uma organização uma comunicação interna eficiente.

Dessa forma, pode-se perceber que quanto maior e melhor a informação for passada ao colaborador, mais envolvimento eles terão com a empresa em questão. Importante ressaltar que antes de grandes campanhas de comunicação externa e afins, o funcionário deve ser o primeiro a saber das novidades, crises e vitórias da organização. Dessa forma, ele se sentirá valorizado, participativo e parte real do local em que trabalha. Quando as suas atividades são avaliadas, mensuradas em um contexto organizacional, o colaborador realiza suas tarefas com maior eficiência, pois ele tem a comunicação interna a seu favor e a favor da empresa de uma forma geral.

O planejamento que objetiva como resultado um “*branding*” e construção e/ou fidelização de marca por meio de seu cliente final, pode ser muito mais fácil se o funcionário da organização for um propagandista positivo da organização. A informação deve chegar a ele de forma que ele possa ser um “porta voz” fiel, já que a comunicação interna o atingiu como o planejado e sem ruídos, a mensagem será repassada da forma que deve realmente. Ao contrário da má utilização da comunicação, que deixa o funcionário descontente e mal informado e assim por consequência natural irá gerar um prejuízo, a comunicação interna bem utilizada poderá fazer com que esse colaborador fale com ciência dos valores positivos da empresa. Investir em comunicação interna é investir em marketing.

Em um meio extremamente competitivo, onde a organização está inserida, essa ferramenta de comunicação pode ser utilizada como diferencial e como alavanca para lançamentos internos e externos da mesma. “A Comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios”, Bueno (UNIVERSIA, 2007).

A comunicação interna é uma ferramenta na informação, satisfação e motivação do cliente interno. E isso contribui e influencia imensamente na conquista do consumidor. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões do público externo, por isso a importância de sua participação e planejamento no quadro de atividades organizacionais.

A comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamento integrado entre funcionários utilizando programas participativos, capazes de gerar um maior comprometimento de todos, para maiores índices de qualidade e de produtividade. Entretanto, isso somente é possível quando os canais de comunicação interna são adequados, realmente permitindo a eliminação de conflitos e de insatisfações. Esses canais são os meios de distribuição do produto da comunicação interna: a informação. (BRUM, 1994, p. 26)

Os canais aos quais Brum se refere são os instrumentos de comunicação que deverão ser utilizados “de acordo com as necessidades, com as condições físicas e financeiras da empresa e até mesmo com a sensibilidade e a criatividade dos profissionais que estão à frente” (BRUM, 1994, p. 81).

Tão importante quanto um planejamento de ações programadas de comunicação interna, é responsabilizar um profissional qualificado para tal. Esse será o próximo tema a ser trabalhado.

4 O PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELAS AÇÕES

4.1 Contribuições do Relações Públicas

Quando se fala em comunicação interna organizacional, pode se relacionar ao profissional de Relações Públicas, pois ele tem em sua formação como uma de suas especialidades o relacionamento da organização com os seus diversos públicos (internos, externos e misto).

Para traçar estratégias e transforma-las em ações, Relações Públicas baseia-se nas quatro funções essenciais da profissão: “funções administrativas (teoria interorganizacional), a função estratégica (teoria de gerenciamento), a função mediadora (teoria da comunicação) e a função política (teoria de conflitos - resoluções)” (KUNSCH, 2003, p100).

Relações Públicas é a atividade e o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo, da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente, entendendo-se por grupos os acionistas, os clientes, fornecedores, governo, indústria, escola, etc. (ABRP, 2006).

Quanto à sua atuação na Comunicação Interna, o profissional de Relações Públicas age conjuntamente com os departamentos de Comunicação, Recursos Humanos, Relações Industriais ou de Pessoal, já que se direcionam para o público interno, os funcionários, que são considerados de grande importância para a organização, por agirem como agentes multiplicadores de opinião. Sendo as relações públicas uma forma mais completa de trabalho em comunicação empresarial, estas têm a função de controlar e planejar toda a informação que passa e circula pela empresa.

Uma das grandes preocupações das Relações Públicas, na sua tarefa junto ao público interno, é a de conscientizá-lo, independentemente do cargo ou função que cada um desempenha na organização, que é por eles representada, tanto interna como externamente, cabendo-lhe, desta forma, uma fração de responsabilidade pelo grau de influência que é exercido por todos no conjunto e através de cada um individualmente, perante a opinião que os outros e a própria comunidade, como um todo, venha a ter a respeito da empresa. (VASCONCELOS apud KUNSCH, 1986, p. 40 e 41).

Em meio à comunicação integrada, o profissional de RP deve estar atento às novidades e manter um diálogo constante com o setor de Recursos Humanos e com as demais lideranças para, em conjunto, buscar um resultado positivo para o ambiente e produção organizacional.

As organizações têm passado por diversas mudanças buscando a modernização e a sobrevivência no mundo dos negócios. Os maiores objetivos dessas transformações são: tornar a empresa competitiva, flexível, capaz de responder as exigências do mercado, reduzindo custos operacionais, apresentando produtos competitivos e de qualidade e socialmente responsáveis.

Cabe ao profissional de Relações Públicas assessorar a direção das organizações na busca pelo melhor relacionamento com seus públicos, criando programas para melhorar ou manter a boa imagem organizacional. Para isso, o profissional necessita não apenas de conhecimentos técnicos a respeito de sua atividade, mas também conhecer plenamente a organização.

São definidas como atividades específicas de Relações Públicas nas organizações: participar na formulação de políticas de comunicação, contribuir para a integração da empresa na comunidade, o assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na imagem da empresa e o planejamento e execução de campanhas de opinião pública. As atividades vão desde o planejamento até a execução de programas e eventos referentes à empresa. Assim, as contribuições do Relações Públicas vão desde a parte administrativa e de gerenciamento com ênfase na área de comunicação social. Um profissional com característica e formação ampla na área organizacional, sempre buscando os melhores caminhos de ações para os diversos públicos que a empresa envolve.

Ter formação para Clemen (2005, p.38) as principais características desejáveis para o Profissional de Comunicação Interna são:

- Ter formação superior nas Áreas de Comunicação Marketing ou Ciências Humanas e conhecimentos de cultura geral; Visualizar de forma estratégica o

negócio da empresa, o mercado onde está inserido e a realidade sócio-política e econômica do País; Ter hábito de leitura e bons conhecimentos de inglês (que facilitam no contato e na leitura de artigos e livros estrangeiros); Ter facilidade no relacionamento interpessoal para viabilizar o trânsito em todos os níveis hierárquicos, do faxineiro ao presidente; Ser capaz de ouvir, analisar e buscar soluções; Conhecer a cadeia de tomada de decisões, procedimentos e processos internos da Empresa.

A reestruturação das organizações gerou um público interno de novo perfil. Hoje, os empregados são muito mais conscientes, responsáveis, inseridos e atentos às cobranças das empresas em todos os setores. Diante desse novo modelo organizacional, é que se propõe como atribuição do profissional de Relações Públicas ser o intermediador, o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa com os seus públicos.

Sendo assim, fica claro que esse profissional tem seu campo de ação na política de relacionamento da organização. A comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um vasto campo de propostas bem planejadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa e afins.

Para que se desenvolva em toda sua plenitude, a maioria das empresas, por uma necessidade de mercado, estão exigindo profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente empresarial.

Percebe-se com isso, as diversas funções do Relações Públicas: estratégica, política, institucional, mercadológica, social, comunitária, cultural, etc.; atuando sempre para cumprir os objetivos da organização e definir suas políticas gerais de relacionamento.

O profissional de Relações Públicas deve funcionar como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos empregados, procurando ativar e intensificar a compreensão e a confiança que deve ser mantida em toda organização. O profissional responsável pela comunicação interna, deve sincronizar as suas propostas de ação com o que a empresa precisa, com o que os colaboradores esperam e seguindo a proposta de cultura organizacional. Isso evitará grandes contrastes de valores e de políticas.

Como será explanada no capítulo que segue, a cultura organizacional exprime a identidade da organização, dessa forma, a comunicação deve estar integrada com os valores e cultura da empresa como citado acima.

5 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

O homem é formado por valores, normas, comportamentos e instituições sociais na qual obtiveram desde o seu nascimento, e instituições tais como família, igreja e escola. O que o ele leva para as organizações é exatamente essa soma de costumes e normas. No entanto, cada instituição também tem sua cultura e é por esse motivo que o profissional deverá passar por uma adaptação se assim nela quiser permanecer. Segundo Simões, "Organização é um sistema operacional de papéis desempenhados por pessoas, constituídas em grupos psicológicos. A fim de atingir objetivos específicos, na dependência de valores, informações, decisões, recursos financeiros, materiais e de mercado." (1995, p.55).

O profissional de Relações Públicas pode ser contextualizado na cultura organizacional, uma vez que tem em sua formação voltada para lidar com o público diagnosticando as convergências e também as divergências que irão permitir a formação de equipes de trabalho mais homogêneas e com enorme potencial de trabalho.

Cada cultura organizacional forma um estudo de caso individual. As expressões mentais da empresa encontram-se ativas nas práticas cotidianas, que somente uma observação acurada consegue revelá-la. Suas manifestações assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas, tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos; imagens, mitos e lendas; superstições e fetiches.

Srour, (1998, p. 71) destaca que cultura organizacional exprime a identidade da organização. É construída ao longo do tempo, serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aliás, as culturas organizacionais “gritam” de tão diversas que são quando ocorrem fusões, por exemplo. Aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser. Reagem também quando, sob as atividades da concorrência, adia a necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo. Nesta hora, um “choque cultural” acontece, e seu refluxo desorienta os agentes, podendo paralisar o dia-a-dia das atividades. Explodem então agudas resistências desse público interno.

Segundo Marchiori (2006, p. 52), as empresas brasileiras despertaram, nos últimos anos, para a modernização de suas estruturas. Uma revolução não muito silenciosa vem ocorrendo e conceitos como qualidade total, tecnologia, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização, estão nos objetivos e metas empresariais. Todos estes conceitos estão voltados para uma finalidade: levar as empresas à eficácia com o aumento da produtividade, melhoria do relacionamento interpessoal, incremento da competitividade no mercado e sua perenidade. No entanto, existe por traz das ações empresariais, um corpo de colaboradores que esperam por informações claras e que de preferência não entrem em atrito com a cultura organizacional na qual estão acostumados.

Mas todos estes esforços de modernização acabam esbarrando em um problema difícil de ser transposto – como mudar a mentalidade dos funcionários, gerências e administradores levando efetivamente as empresas ao sucesso. A experiência em empresas tem demonstrado que o profissional de comunicação não deve apenas produzir informação/comunicação via

boletins, malas-diretas, prospectos etc. Deve ir mais a fundo, modificando significativamente a organização no sentido de realmente obter o comprometimento dos indivíduos, trabalhando de forma estratégica.

Conhecer, sentir e acompanhar a dinâmica organizacional – ambiente interno e externo – é uma necessidade que se impõe sob o aspecto da atualização permanente. E, sobretudo, é uma questão de sobrevivência, posicionando a organização no mercado. Afinal, as organizações necessitam do comprometimento dos indivíduos para sua produtividade. Nessa mesma linha de raciocínio, profissionais da comunicação buscam caminhos para esta concretização.

A organização está mudando. Está mudando em razão da necessidade de poder ser mais competitiva, mais pró-ativa, tendendo a um maior nível de comunicação informal do que formal, em função da necessidade das pessoas interagirem, sentirem-se mais próximas uma das outras.

Mudanças contínuas e agilidade de adequação fazem parte dos cenários hoje enfrentados pela organização. Fundamentalmente, em todo processo organizacional, são as pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham situações para melhor atingir seus objetivos e, em consequência, os da própria organização. Desta forma, o "tratamento" oferecido aos funcionários, assim como o estabelecimento das relações com grupos pertencentes aos ambientes de tarefa e geral da organização, deve ser compreendido, demonstrando de que forma afetam o processo de formação do conceito da empresa.

A natureza da resposta organizacional parece ter relação direta com o nível de conscientização que a organização desenvolve. Neste processo, as temáticas – cultura organizacional e comunicação – são fortes componentes

para o início do desenvolvimento empresarial.

Toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano – entendidos por alguns autores, como cultura organizacional; desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros. Isto necessariamente envolve comunicação. Por isso, a comunicação deve ser básica entre os grupos para que se estabeleça e maximize a coordenação e cooperação. Este conceito se faz presente na organização a partir do momento em que o participante de cada grupo se convence de que juntos resolvem problemas e produzem resultados. A comunicação se dará não mais por meio de algo que se diz, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas, assim como pela credibilidade que cada indivíduo manifestará para com a organização.

Para Marchiori (2005, p. 79), "a cultura se forma através dos grupos e da personalidade da organização. Os grupos se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas por este grupo. A partir do momento que o grupo passa a agir automaticamente a cultura está enraizada e incorporada", explica. A comunicação é a fase fundamental neste processo, já que, segundo Marchiori (2005, p.49), "você só forma uma cultura a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando, a comunicação baseia-se na compreensão", conclui.

A organização que deseja garantir sua efetividade deve ir além de um sistema altamente tecnológico e produtivo, dirigindo seu esforço para o conhecimento das pessoas, seus comportamentos, formas de agir e ser. Portanto, toda organização deve desenvolver um espírito crítico e ações

efetivas junto ao público interno, para que este possa representá-la da melhor forma possível, uma vez que toda organização é desenvolvida e estimulada pelos indivíduos. Neste sentido, a empresa é tratada como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação.

O estudo da cultura organizacional surge como uma maneira de se conhecer, de forma mais profunda e abrangente, a complexidade da organização, para daí desenvolverem-se planos, programas e projetos efetivos de comunicação, integrados ao planejamento estratégico da comunicação organizacional.

É a partir da análise da cultura organizacional que os profissionais de comunicação, em específico as Relações Públicas, buscam as ferramentas para "falar" no mesmo nível de expectativa do público interno.

Gerou atitude, você comunicou; não gerou você simplesmente informou. A comunicação só se efetiva a partir do momento em que o público interno entenda, deseje, aceite, participe e desempenhe um comportamento que gere a mudança proposta pela organização. A comunicação, portanto, exige credibilidade e comprometimento, tendo o poder de criar valores, impulsionando a organização para frente (MARCHIORI, 2005, p. matéria).

Quando em uma organização as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. O reconhecimento de valores compartilhados proporciona aos indivíduos uma linguagem comum com a qual todos podem colaborar.

O sucesso de uma organização depende das habilidades de comunicação entre todos os funcionários. A organização que "ouve" seus funcionários como um caminho para mostrar suporte e aceitação, que entende e detecta as diferenças de percepção entre os indivíduos, ocasiona um

ambiente mais aberto e este ambiente faz com que os funcionários tenham maior satisfação e produtividade na empresa.

A organização deve inovar, buscando alternativas que direcione suas atitudes corretamente. Segundo Marchiori (2005, p. matéria), "inovar não é somente a otimização dos processos organizacionais. Uma organização inovadora é aquela que reflete um comportamento organizacional que demonstre efetivamente a habilidade da empresa em querer inovar".

Portanto, comunicação e cultura são fundamentais e devem ser vistas como o "ajuste" para todo o sistema organizacional. Desta forma, a conquista da credibilidade é o caminho para a comunicação eficaz, sendo preciso observar se os funcionários estão apenas informados da mensagem ou realmente comprometidos com ela, demonstrando esse compromisso por meio de comportamentos que contribuam efetivamente para o resultado final, determinado pela organização.

A busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação. Com certeza, é este o novo caminho para o desenvolvimento da sustentação da complexidade da organização.

6 UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA - ENTREVISTA COM O SR. PAULO NASSAR

Para elucidar sobre a Comunicação Interna, a sua importância e suas ferramentas, foi convidado Paulo Nassar para agregar seus conhecimentos junto a esse trabalho. Atuante na Aberje, a colaboração dele para essa monografia será de grande valia para tratarmos do assunto de forma mais verídica e contemporânea. Paulo Nassar é professor da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE). Autor de inúmeros livros, entre eles O que é Comunicação Empresarial, A Comunicação da Pequena Empresa, e Tudo é Comunicação.

A pesquisa que segue foi feita por meio eletrônico no mês de maio de 2007. O questionário foi enviado ao senhor Paulo Nassar que prontamente as respondeu.

Seguem questões:

1. Como o senhor argumenta a importância da comunicação interna aos empresários que acreditam que seja apenas uma ação que onera para a empresa?

Atualmente é difícil de acreditar e permitir que as empresas fechem os olhos para a globalização e a alta velocidade da troca de informações. Muito além de funcionários, eles são cidadãos e pessoas que tem suas famílias e seus desejos. É importante frisar que um ambiente com um clima organizacional agradável, onde os funcionários são reconhecidos, tem uma comunicação ativa e participam ativamente da evolução da empresa, trabalham com mais prazer e em consequência natural disso, trazem maiores e melhores resultados de produção, propriamente dita para a organização. Esse valor de investimento não será, dependendo do objetivo de cada empresa, mais que 10 ou 15% da verba de comunicação. Mas com certeza o resultado final fará uma diferença enorme no contexto empresarial.

2. Depois de ler diferentes autores e opiniões, percebo que não há um modelo único para implementação da comunicação interna, uma vez que cada empresa tem seus objetivos e peculiaridades. No entanto, no seu ponto de vista, quais são as ações mais importantes que integram a comunicação interna e como elas podem ajudar na imagem dessas empresas?

Na última Exame, onde são colocadas as 100 melhores empresas para se trabalhar, percebe-se que um dos requisitos que faz a diferença na nota da empresa é a qualidade de trabalho e a satisfação de seus colaboradores. Veja que não existe um manual ou modelo de sucesso para a implementação de uma comunicação interna eficaz, mas um dos tópicos principais para que isso dê certo é manter um canal aberto para que haja um “real” feedback dos colaboradores da empresa. Ações como uma intranet ágil e atualizada, por exemplo, é uma ação tradicional e que sempre traz bons resultados. Um caminho onde o funcionário possa se sentir participativo, como um canal de sugestões e/ou idéias também vejo que funciona na maioria das empresas. Contatos permanentes interdepartamentais também são interessantes. Aproveitar todos os canais de comunicação ativos como os canais visuais e os canais auditivos. Entre outras ações. Importante é manter essa linha contínua e de “mão dupla” é a melhor ferramenta. E volto a afirmar que antes de lançar um programa de comunicação interna, é fundamental que a empresa conheça o perfil do seu público.

3. O resultado das ações de comunicação empresarial pode ser mensurado ao empresário? De que forma?

Difícil de mensurar os resultados de comunicação interna, no entanto, uma boa pesquisa qualitativa de satisfação e outras diversas pesquisas de opinião como a de clima organizacional, por exemplo, também podem dar idéia dos resultados desse tipo de comunicação. Os empresários e departamentos responsáveis pela comunicação interna perceberão ao fim de cada campanha uma diminuição nos custos fixos da empresa (pois os colaboradores se tornam

mais conscientes e participativos no crescimento da empresa), maior velocidade nas respostas e assim por diante.

4. Os profissionais de relações públicas têm como uma de suas atividades o planejamento e a execução da comunicação empresarial inclusive a da comunicação interna. No entanto, percebe-se em algumas empresas o departamento de recursos humanos ficando responsável por essas ações de comunicação. Como o senhor avalia essa situação? Acredita que isso possa ser prejudicial para o processo de desenvolvimento de imagem da empresa?

Prejudicial não. O departamento de comunicação deve trabalhar em parceria com o de recursos humanos. Entende-se que na área de imagem e de comunicação, efetivamente dizendo, é uma especialidade do profissional de comunicação social. No entanto, o departamento de recursos humanos está diariamente com esses colaboradores, conhece suas dificuldades, necessidades e aspirações. Esse profissional de recursos humanos deve ser cada vez mais, um especialista em comunicação e com as suas interfaces no campo das Ciências Humanas como a psicologia organizacional, ciências sociais, antropologia. Acredita que aí realmente aconteça a comunicação integrada. E que no fim a organização por completo sai ganhando. Importante ressaltar que deve ser designado a um profissional de dentro da organização, a supervisão e acompanhamento da comunicação interna. Assim, evita-se que o público interno, com o passar do tempo, volte a ficar em segundo plano nos objetivos de comunicação da empresa.

5. Em seu mais recente lançamento “Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações”, o senhor coloca a importância de se cultivar na empresa a responsabilidade histórica dela. O que é e para o senhor, qual a importância da responsabilidade histórica das organizações?

Responsabilidade histórica é o conjunto das responsabilidades corporativas - a comercial, ambiental, social e cultural - examinado ao longo da

história da organização, de seu presente e de sua visão. Este olhar verifica a coerência dos discursos produzidos pela empresa frente as suas ações e comportamentos que produzem a sua história. Frente ao exame da história e das memórias organizacionais é possível verificar se o que a empresa está expressando não é apenas uma jogada de marketing. Diante de uma comunicação empresarial destinada a produzir muitas vezes o esquecimento, é preciso resgatar as memórias não administradas, involuntárias, proustianas, que formam a reputação das empresas.

7 CASO RHODIA – O PIONEIRISMO NO BRASIL

A empresa Rhodia foi pioneira em criar um planejamento específico de comunicação. O ano foi 1985 e ao elaborar o “Portas Abertas” que era o Plano de Comunicação da empresa, a gerência de comunicação social levou em consideração as peculiaridades e objetivos da organização em face das transformações que se operavam do Brasil. E tinha como filosofia “nenhum jornalista sem resposta”,

O Plano de Comunicação Social da Rhodia resulta do acompanhamento dessa realidade e de seus reflexos sobre a empresa, que necessita adequar-se aos novos tempos. Em que o Assessor de Relações Públicas deixa de ser apenas um promotor de festas, em que o Assessor de Imprensa não pode limitar-se a redigir e remeter *releases*, e os especialistas em serviços mercadológicos (publicidade, pesquisa de mercado e contato com consumidores) devem abandonar os seus “guetos” limitados aos grupos de produtos em que trabalham para integrar-se nos objetivos Globais da empresa. (Gerência de Comunicação Rhodia, 1985, p.2)

Em específico com o público interno, o objetivo era incorporar a política de comunicação interna à cultura da Empresa, de acordo com os conceitos de parceria e de cidadania (empregado deve ser tratado como cidadão), com ênfase na política social, no desenvolvimento das pessoas e na valorização e reconhecimento da contribuição do trabalho de cada um aos resultados da Empresa.

Nos anexos dessa monografia, segue na íntegra as orientações do departamento de Comunicação Social quanto às ações voltadas para o público interno. É interessante perceber a importância que foi dada ao público interno com atividades específicas para tal, mesmo em meio a uma crise empresarial da Rhodia.

A Rhodia trouxe para o Brasil uma nova política de desenvolvimento econômico e tecnológico e avançou também nas relações trabalhistas. Sua modernização constante não pode deixar de envolver a parte de comunicação

A imagem de uma empresa é formulada a partir das informações que a comunidade recebe aquele respeito. Sem uma comunicação eficiente, a imagem será difusa ou

ruim, pois será formada com base em informações incompletas ou incorretas, em presunções ou boatos. (Gerência de Comunicação Rhodia, 1985 p. 57).

A coordenadoria de Relações Públicas foi designada a ser responsável pela criação, planejamento e execução de ações institucionais, sócio culturais, comunitárias e de relações governamentais para melhorar a imagem da empresa junto a esses públicos. Para tal, os públicos foram estudados e com base em pesquisas e acompanhamento direto as ações foram planejadas de forma que fosse relevante para a organização e para as atividades relacionadas.

Tratava-se de iniciativa pioneira no mercado porque, antes dela, nenhuma outra empresa ou entidade havia sistematizado e tornado público o seu projeto de comunicação. A Política de Comunicação Social (PCS) da Rhodia foi o primeiro grande sucesso da área. Foi também o primeiro case bem sucedido de transparência e de compromisso aplicados ao exercício da Comunicação Empresarial no Brasil.

O sucesso do case da Rhodia, além de ter sido festejado pela imprensa nacional, influenciou outras organizações e, de forma clara, posicionou a Comunicação Empresarial como essencial para que as empresas possam tomar as suas decisões organizacionais com mais certeza.

Algumas das tarefas dos Relações Públicas em tal organização eram:

- promover estudos visando a conhecer hábitos, atitudes e objetivos dos públicos diversos da empresa;
- diagnosticar problemas específicos de cada atividade da empresa no plano de Relações Públicas;
- estabelecer e definir o público, programas e ações para cada setor.

Com o público interno, a Rhodia tinha por objetivo instaurar a mensagem de Empresa Cidadã e Parceira do funcionário. Utilizou de campanhas internas e promoções e usou as ferramentas de comunicação de publicações, quadro de avisos e comunicação oral.

Em meio à crise de imagem que a Rhodia estava atravessando na época, focou na gerência de comunicação como estratégia para passar essa “turbulência” com sucesso. Atualmente, além do Brasil, a Rhodia está presente na América Latina com duas fábricas na Venezuela.

A Comunicação Social deve exercer uma constante vigilância sobre o contexto em que a Empresa se desenvolve para conhecer as atitudes, os valores e as tendências de seus diversos públicos e, a partir daí, lançar mão de instrumentos eficazes. (Gerência de Comunicação Rhodia, 1985 p. 46).

8 FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Dentro de um processo de comunicação organizacional, vários tópicos de grande valia são relevantes. Por exemplo, pesquisas de opinião, planejamento estratégico entre outros. Para a comunicação interna, devem ser feitos processos semelhantes à comunicação externa.

A estrutura tradicional de uma empresa é burocrática, técnica, racional e normativa, não havendo espaço para sentimentos e emoções. Essas características tendem a impedir a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores. Como resultado a motivação pode diminuir, comprometendo o processo produtivo. (PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*, p.119.)

De forma integrada, os meios de comunicação e suas ferramentas devem ser analisados e desenvolvidos para as suas ações com base nas informações contidas na própria empresa e em seu meio externo. Um ponto básico é definir de forma clara e coesa os seus objetivos corporativos, isso é a premissa para o sucesso de um plano de comunicação, uma vez que o objetivo maior da comunicação interna é ser um instrumento de mudança e motivação eficaz para que esses objetivos sejam alcançados. Para o trabalho da comunicação pode-se utilizar todos os meios de comunicação que estão à disposição, contudo, a escolha do tipo certo vai depender do objetivo e do público em questão.

Um diagnóstico de comunicação interna é a primeira atitude do departamento de relações Públicas, uma vez que o objetivo de tal é responder a uma série de questões que surgem no momento em que a empresa decide desenvolver um projeto de comunicação interna abrangente, transformador e racional. Esse diagnóstico dará uma visão geral e específica do presente e do futuro da organização.

A comunicação, como outras áreas da empresa, deve estar embasada cotidianamente em idéias e iniciativas que surpreendam e integrem o colaborador em uma conversação "produtiva", e que possibilitem a mudança de foco em relação a diversos temas corporativos. (NETO, 2005 p. artigos)

Exemplos de algumas ferramentas da comunicação interna que estão à disposição do Relações Públicas e seus parceiros como o recursos humanos:

- Avaliação e diagnóstico das necessidades de comunicação interna;
- Programas de relacionamento com funcionários e colaboradores (campanhas motivacionais, concursos, prêmios, entre outros);
- Campanhas de comunicação para lançamento e implementação de ferramentas de gestão e administração;
- Criação, redação e produção de boletins, jornais, revistas, quadros de aviso e outras ferramentas de comunicação interna;
- Produção e coordenação de eventos comemorativos, convenções e seminários.

Devemos aqui dar destaque para a influência das novas tecnologias, o acesso ilimitado à informação e uma maior partilha do conhecimento. As ferramentas digitais como blogs, emails, intranet, grupos de discussão pedem um atenção especial pela agilidade que é proposto por tais meios de comunicação. A atualização deve ser mais freqüente, mas pode-se dizer que com o avanço da tecnologia e com a velocidade da informação, como já vimos anteriormente, é uma forma de tornar a informação mais rápida e direcionada. Deve-se prestar atenção pois como toda ação, deve ser pensada e planejada para que ruídos não atrapalhem a informação correta. Por exemplo no caso do email, é extremamente direcionado mas como a reação da pessoa não se torna perceptível pode ocasionar um mal entendido.

No capítulo que segue, serão comentadas as seis etapas básicas para a construção de um plano de comunicação interna e será explanado mais a respeito das ferramentas da CI.

9 PARA O EMPRESÁRIO, EM BUSCA DE UM MODELO “IDEAL”

Pode-se colocar como um conjunto de fases que estão diretamente envolvidas no planejamento e implantação as seguintes etapas:

- 9.1 Estabelecimento de objetivos;
- 9.2 Análise de relacionamento e comunicações;
- 9.3 Planejamento de ações;
- 9.4 Treinamento e desenvolvimento;
- 9.5 Motivação, participação e premiação;
- 9.6 Mediação de resultados, reavaliações e aprimoramentos.

Essas etapas serão explicadas de forma detalhada a seguir, uma vez que são procedimentos genéricos e básicos. Assim, cada organização deve ajustar o seu plano de acordo com suas necessidades e objetivos.

9.1 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS:

Em primeira instância, os gestores e responsáveis pela organização devem procurar traçar objetivos claros para que o plano inicial seja trabalhado sobre essa busca. Em suma, o principal objetivo empresarial visa em crescimento resultando em retorno financeiro maior. Por isso, importante frisar, que esse além de ser um objetivo muito vasto, não é o bastante claro e objetivo para a construção de um plano de comunicação organizacional com ênfase na comunicação interna. Outros objetivos como diminuir faltas e atrasos constantes, baixa qualidade ou baixa produtividade, baixa integração em grupo ou também a falta de motivação, são metas coesas para alavancar com sucesso um plano de CI.

Na busca pela satisfação e evolução produtiva do cliente interno, a organização deve sempre estar atenta para o andamento do planejamento e construção do plano de comunicação interna. Uma vez que o foco são pessoas, o plano pode ser alterado de forma constante durante todo o processo para que o resultado seja o planejado.

9.2 ANÁLISE DE RELACIONAMENTOS E COMUNICAÇÃO:

Na busca de uma comunicação interna participativa, por meio de todo instrumental possível, estará envolvendo o colaborador nos assuntos da organização, do país e do mundo. A comunicação interna, não pode estar isolada dentro da empresa, ela deve estar aliada a um conjunto de ações planejadas da comunicação integrada e das demais atividades propostas pela organização.

Assim, essa etapa deve ser a de levantamento das ações já feitas ou que estão sendo realizadas, das pesquisas de opinião e de *feedback* dos colaboradores e dos envolvidos nesse processo de mudança.

Existem dois tipos básicos de pesquisa. A pesquisa qualitativa, que visa buscar respostas com um número limitado de participantes e pode ser feita, por exemplo, com os gestores e responsáveis da empresa, e tem como objetivo apontar tendências, mudanças de comportamento, formas de pensar, agir e assim por diante. A pesquisa quantitativa, que no caso do plano de comunicação interna, pode ser usada com os colaboradores para medir as percepções da empresa e suas aspirações na organização.

Ambas podem ser utilizadas na construção do plano de comunicação, sempre seguindo a diretriz do objetivo e da necessidade de cada organização. Lembrando que essas são apenas dois métodos de pesquisa, outras como grupo focus, pesquisa de clima organizacional também podem ser utilizadas sempre seguindo a proposta do planejamento e seus objetivos.

9.3 PLANEJAMENTO DE AÇÕES:

Já com as pesquisas de opinião realizadas e o levantamento de ações pronto, segue a etapa do planejamento de ações. Esse é o momento de definir

uma verba para o plano de comunicação interna, um prazo e um cronograma de ações e os responsáveis pelo acompanhamento e relatórios.

Como sugestões de ações, existem diversas orientações. Segundo Brum (*apud* INKOTTE, 2000 p. 41) cita alguns instrumentos de CI e analisa os objetivos que determinam à escolha de cada instrumento:

- Vídeos - podem ser institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que seu produto é utilizado;
- Manuais – técnicos educativos ou de integração. Presta-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda.
- Revistas com histórias em quadrinhos;
- Jornal interno com utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada também a versão do jornal de parede;
- Cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna;
- Canais diretos - reuniões, conversas.
- Palestras internas - têm como objetivo apresentar novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- Grife interna - registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
- Memória - ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma às pessoas que as desconhecem;
- Rádio interna;
- Vídeo-jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- Intranet;
- Convenções internas - uso da equipe interna para a divulgação das atividades;
- Eventos Presenciais em geral,

Canfield (*apud* INKOTTE, 2000 p. 43) completa a lista citando outros instrumentos de comunicação interna como: conversas individuais; treinamento de chefes e supervisores em comunicação; perguntas e respostas diretas da administração; reuniões da administração e empregados; visita dos gerentes aos departamentos; relatórios da gerência; publicações para os empregados; quadro de avisos; exposições de produtos; publicidade em jornais locais; manuais e folhetos para empregados; mensagens no envelope de pagamento; sistema de sugestões etc.

Pode-se ainda citar outros como *email*, eventos de confraternização, integração com a família dos colaboradores, benefícios familiares e acompanhamento para tais, *press release* para jornal interno ou *house organ* e assim por diante.

A seleção desse “mix” de instrumentos irá depender dos objetivos pretendidos, bem como da consideração (avaliação) de algumas variáveis que os distinguem, a exemplo do custo (de implantação, de manutenção), do nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), da abrangência, isto é, do número de funcionários que se pretende envolver, e, da durabilidade (necessidade de atualização) entre outros como foi comentado acima.

9.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:

A falta de compreensão das estratégias da empresa e a inexistência de verdadeiros “provedores de soluções para os clientes” quase sempre andam juntas. O que se deve em parte a um conhecimento insuficiente do conteúdo de uma estratégia voltada para a plena satisfação dos consumidores. Em parte, isso pode ser um problema de atitude. Atitudes diferentes ou até negativas têm que ser mudadas. Por outro lado, problemas de atitude normalmente advêm da falta de compreensão dos fatos.

Segundo pesquisa do Guia de Recursos Humanos, o treinamento, em

forma de programas internos ou externos, é quase sempre um componente básico necessário a um programa de comunicação interna. Três tipos de treinamento podem ser assim incluídos:

- Desenvolvimento de uma visão holística de como funciona uma estratégia voltada para prestação de serviços e qual o papel de cada indivíduo em relação aos outros indivíduos, funções dentro da empresa e clientes;
- Reforço de atitudes favoráveis em relação a uma estratégia voltada para diferenciação através da prestação de serviços;
- Desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação, vendas e interação inter e intradepartamental.

O treinamento, junto com a comunicação interna, constitui a ferramenta predominante do gerenciamento do endomarketing. Os programas de treinamento não são o bastante em um programa de comunicação interna. Para que se obtenha continuidade do programa, o papel da alta gerência, das gerências de nível médio e dos supervisores é de suma importância.

O suporte por parte das lideranças pode se dar de várias maneiras:

- *Continuidade* ao programa formal de treinamento por meio de ações gerenciais cotidianas.
 - *Encorajamento* ativo dos liderados como parte das tarefas cotidianas da liderança.
 - *Envolvimento dos liderados* no planejamento e na tomada de decisão.
- Feedback aos liderados e fluxo de informações e comunicação nos dois sentidos*, nas interações formais e informais.

Estabelecimento de um *clima aberto* e encorajador. O apoio das lideranças e a comunicação interativa interna são ferramentas predominantes do aspecto de gerenciamento de atitudes na CI, mas são também, é claro, ingredientes-chave no gerenciamento da comunicação.

Ações de treinamento e desenvolvimento como palestras periódicas, cursos na área, cursos de outras áreas como línguas e afins podem também servir como atenuante do stress cotidiano.

Ações que visam diretamente o reconhecimento e motivação como reunião com as lideranças da empresa, ou o já conhecido “Café com o Presidente”, são formas de desenvolver de forma contínua e acompanhar as necessidades e evolução de seus colaboradores.

9.5 MOTIVAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E PREMIAÇÃO:

Novidades da comunicação como o marketing de incentivo está diretamente ligado as ações de comunicação interna e aos objetivos e metas das empresas.

O marketing de incentivo é uma ferramenta que tem sido cada vez mais utilizada pelas empresas como forma de motivar ou premiar os funcionários que se destacam. A novidade é que além do departamento de Marketing, as áreas de Recursos Humanos também vêm fazendo uso desse recurso. O vice-presidente da Associação de Marketing Promocional (AMPRO), Gerson Christensen, estima que o marketing de incentivo já represente cerca de 15 % do mercado do marketing promocional do Brasil, que gerou R\$ 9,9 bilhões em 2004. Empresas como a McDonald’s , Brastemp , Banco Safra e Daimler Chrysler já contabilizam bons resultados com essa iniciativa.

Segundo Medauar (2006), o departamento de Recursos Humanos e Comunicação das empresas brasileiras já têm despertado para a importância desta ferramenta. “ 30 % dos nossos programas são feitos através do departamento do Recursos Humanos das empresas, mas ainda o marketing é quem mais usa esse recurso, pois cerca de 90 % dos objetivos dos nossos clientes é aumentar vendas”, afirma.

A essência segundo Medauar (2006), “É uma ferramenta que sustenta o tripé: motivação, reconhecimento e recompensa.” Nos diversos segmentos de mercado, as ações podem ser utilizadas para: aproximar a equipe de vendas à

matriz, refinar a área de pós-venda, levar à conquista de novas contas, suplantando a concorrência, motivar pessoas, melhorar o clima interno, aumentar a qualidade, e muito mais.

Para a área de vendas, essa ferramenta é muito eficaz. Os resultados, na maioria das vezes, estão sempre atrelados a metas. Ou seja, a idéia fundamental de uma campanha de incentivo é alinhar o objetivo do negócio (aumentar vendas, diminuir custos e assim por diante) com as pessoas que trabalharão para isso.

É importante destacar alguns cuidados a serem considerados para que a adoção desta ferramenta seja realmente um sucesso. Seguem as etapas que garantem a efetividade de uma ação de Marketing de Incentivo, segundo o site de Marketing Promocional, AMPRO (2007):

1) O diagnóstico - É essencial entender os fatores geradores da campanha, ou seja, para que ela foi criada. É importante também mapear o perfil do público, conhecer bem o mercado, entender a cultura da empresa e analisar a concorrência. O diagnóstico ajuda a formar o *briefing*;

2) O planejamento - Nessa etapa são definidos: o objetivo, a meta, o regulamento, a premiação, as métricas de avaliação, as estratégias de comunicação e criação - com cronograma de peças e ações motivacionais aos vendedores. Um dos segredos aqui é estabelecer metas possíveis de serem alcançadas. Esse é o primeiro passo para conquistar a adesão e a motivação das pessoas;

3) O lançamento - Momento para "engajar" os participantes e fazê-los perceber que a empresa investe, valoriza, aposta e reconhece sua equipe. Um lançamento de impacto é fundamental para conquistar as pessoas. E, nesse sentido, um evento é sempre uma boa alternativa. É possível envolver os participantes já no universo criativo da campanha;

4) A sustentação - É uma etapa de extrema importância, pois os participantes da campanha precisam de estímulos constantes para continuar motivados. O mercado e a empresa podem mudar, os produtos envolvidos podem sofrer alterações, enfim, uma série de fatores pode exigir a busca de novas ações para corrigir rotas e manter vendedores envolvidos e engajados. Na fase de sustentação também é importante dar *feedback* aos participantes - isso ajuda a orientar e reorientar as estratégias das pessoas;

5) O encerramento - Merece a mesma atenção de um lançamento, com a entrega dos prêmios e a análise dos resultados. O reconhecimento da empresa é um dos objetos de desejo dos participantes;

6) Relatório final - Momento de comprovar os resultados, mostrar o que se ganhou com a campanha. Cabe lembrar que, ao premiar um vendedor ou quem quer que se queira sensibilizar com as soluções de premiação, é interessante oferecer ao contemplado a liberdade de escolha de seu prêmio através de cartões de premiação. Outra alternativa é escolher prêmios, que vão de bens duráveis a bens de consumo; um exemplo típico são as premiações em viagem que se tornam inesquecíveis na memória dos colaboradores.

Importante ressaltar, que as ações de marketing de incentivo não são desenvolvidas apenas para grandes organizações. Pelo contrário, pequenas e médias empresas devem investir nesse estilo de ação. Uma vez que essa forma de comunicação interna terá resultados que serão mensurados e cruzados com os objetivos propostos inicialmente.

Vale frisar também que nenhuma atividade de motivação e premiação é eficiente se for realizada com muita frequência. As promoções devem estar inseridas no cronograma inicial e planejadas para que o resultado não seja contrário ao esperado.

9.6 MEDIÇÃO DE RESULTADOS, REAVALIAÇÕES E APRIMORAMENTOS:

Essa é a parte onde os empresários ficam mais receosos. Uma vez que a comunicação interna tenha dificuldades em mensurar seus resultados, as organizações temem por investir de forma desnecessária nessa área da comunicação.

Caso a empresa faça um planejamento de médio e longo prazo, ela consegue traçar planos semestrais, anuais, que darão condições de investir em capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, com responsabilidade, desembolsando o necessário para dar continuidade ao plano. O ideal é que o plano deva ter a participação dos empregados. A carta de valores deve ser elaborada com a sugestão dos colaboradores. Eles devem se sentir partes do processo e perceberem as mudanças iniciais. Se a empresa conseguir a participação dos colaboradores no início do processo é sinal que o gerenciamento estratégico dos programas será mais fácil.

Após a implantação dos programas, o gerenciamento deve ser constante, pois, ao melhorar o nível de satisfação dos colaboradores a empresa estará em constante atualização de sua política de comunicação interna. As pesquisas de clima organizacional devem ser feitas regularmente, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria. Os investimentos maiores serão nos pontos fracos identificados nas pesquisas de clima.

O sucesso da implantação da CI na empresa, está diretamente ligada a cultura organizacional e ao contínuo acompanhamento para fazer as devidas alterações. Por isso o Relações Públicas responsável deverá fazer com frequência pesquisas de acompanhamento do plano de comunicação interna.

Segundo Gruning (2005, p. 49 – 69) “A pesquisa científica é usada para desenvolver, testar e modificar programas de comunicação.” O autor defende que existem três abordagens de pesquisas em programas de Relações Públicas. A preocupação em avaliar e mensurar a organização vai além do meio empresarial. Gruning, trabalha com nível de programa, funcional, organizacional e social.

Com base nas pesquisas formativas e avaliatórias, é realizado um planejamento que inclui pesquisas de pré-testes e pós-testes como o autor cita. Como o objetivo final de programas de comunicação é o relacionamento de qualidade com um público estratégico, ainda segundo Gruning, deve-se estar atento à evolução dos resultados, uma vez que essas atividades de relacionamento desenvolvem-se lentamente.

Os esforços de comunicação devem estar voltados para as pesquisas contínuas, essa é a melhor forma de se avaliar o processo de ações de comunicação interna o profissional de Relações Públicas, dominante dessas estratégias, deverá incluir logo no início do planejamento da proposta de comunicação interna.

Um dos principais objetivos das pesquisas internas é promover uma comunicação de via dupla como público interno. Métodos de pesquisa com a de satisfação interna, também são muito úteis para *feedback*. Com essas informações se torna possível a construção de um novo ciclo de ações para a comunicação interna ou a continuação por meio do cronograma que já foi proposto.

Assim, as seis etapas básicas para a implantação de uma comunicação interna eficiente, foram executadas seguindo os objetivos e metas da organização e sem atritar com a cultura organizacional da empresa.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo foi possível perceber a importância que a Comunicação Interna tem em uma empresa. Por este estudo percebemos também que, a Comunicação Interna visa primeiramente o sincronismo entre o funcionário e a empresa, adaptando as ferramentas já existentes ao perfil desejado. Isto só é possível porque esse tipo de comunicação enxerga o funcionário como uma pessoa que faz a diferença para empresa e não extensões das máquinas. “Quem não entende, não atende. Por isso é que a Comunicação Interna assume um papel estratégico na gestão empresarial. É ela que promove o fluxo de informações; cria, nas pessoas, o sentimento de “pertencer”; ajuda a construir o futuro da organização.” (MARCHESI, 2005, p. 48)

As Relações Públicas destacam-se pela importância de sua função na comunicação organizacional, de modo especial, na comunicação interna e na relação da organização com o seu público interno. Podemos afirmar com base nos estudos apresentados nos capítulos anteriores, que de fato a comunicação apoiada pelas Relações Públicas, é capaz de não só de promover mudanças organizacionais como também nas pessoas que ela compõe. Observando os argumentos que foram pesquisados durante essa monografia em diversos autores, pode-se dizer que para que o fluxo de informação seja efetivado, é necessário que os diversos recursos aplicados na comunicação interna e dirigida sejam utilizados. Sejam eles impressos ou digitais. Instrumentos que irão permitir que o processo comunicacional seja mais rápido, assim como os processos de comunicação interna.

Podemos dizer que o estudo da cultura organizacional pode determinar as estratégias a serem traçadas, para que melhores resultados sejam alcançados na comunicação. Esse é um dos caminhos para a formação da identidade da organização, que é diferente em cada empresa.

Importante frisar que é o estudo da cultura organizacional que vai dar as reais diretrizes para um planejamento de uma comunicação interna eficiente. Uma vez que é a cultura dessa empresa que dá o norteamento para o processo comunicacional. Esse trabalho demonstrou também que para o processo ser efetivamente eficiente e eficaz, é preciso conhecer o modo de vida de seus colaboradores, suas origens, crenças e tradições em paralelo com a cultura organizacional.

A fim de enfatizar bem a relevância da comunicação interna para as organizações, foi exemplificado por meio do case de sucesso da empresa Rhodia, parte de seu planejamento organizacional com ênfase na comunicação interna. E para dar mais respaldo a importância da CI para a empresa, teve a participação de Paulo Nassar, que dissertou sobre o assunto, confirmando toda a linha de pesquisa da monografia.

O objetivo e a proposta dessa monografia foi o de auxiliar os pequenos e médios empresários e iniciar a discussão a respeito do departamento de comunicação interna em suas empresas. Com relação ao problema de pesquisa colocado na introdução desse trabalho “É possível criar, com estudos em pesquisas, um modelo de plano “base” e “ideal” de comunicação interna para que empresários apliquem em suas organizações?”, pode-se afirmar que não.

Mesmo com as culturas organizacionais diferentes, objetivos e metas idem, foi colocado no decorrer do trabalho os seis pontos básicos para a construção de um plano de comunicação interna. Colocando as informações que cabem a cada empresa, se terá um caminho inicial para tornar os planos em realidade.

O mais válido de toda essa monografia, é esclarecer aos empresários a real importância de se ter um setor de Comunicação e um profissional de Relações Públicas para diagnosticar, planejar e acompanhar todo o processo. Assim, a imagem empresarial da mesma será fortalecida perante seus funcionários e com maior facilidade seus clientes finais serão fidelizados

retornando em mais negócios financeiros para a organização. E o objetivo máster de maiores lucros poderá ser atingido com maior coerência e um melhor clima organizacional para os diversos públicos da empresa em questão.

Certamente esse trabalho não esgota o assunto para as atividades de Relações Públicas para a Comunicação Interna, mas tenho a convicção que este tema pode ser posteriormente trabalhado por outros ângulos e despertar nos profissionais de RP uma nova ótica acerca desta atividade.

GLOSSÁRIO

BRANDING – é um trabalho de construção de uma marca junto ao mercado. Sua execução é tomada por ações que posicionam a marca e divulgam a marca no mercado.

BRIEFING – O briefing é um documento utilizado sempre que uma informação passa de um ponto para outro, com o propósito de organizá-la corretamente e de assegurar a passagem da informação certa – da pessoa certa para a pessoa certa – na hora certa, da maneira certa com o custo certo.

EMAIL – é um método que permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação.

FEEDBACK – Retroalimentação, ou também realimentação (emprega-se ainda o termo em inglês, Feedback), é o nome dado ao procedimento através do qual parte do sinal de saída de um sistema (ou circuito) é transferida para a entrada deste mesmo sistema, com o objetivo de diminuir, amplificar ou controlar a saída do sistema.

HOUSE ORGAN – Qualquer publicação periódica de uma empresa, destinada a seus funcionários, consumidores, varejistas ou mercado em geral.

PRESS RELEASE – Informação preparada pela assessoria de imprensa e encaminhada aos veículos.

RELEASE – é um comunicado (documento, texto etc.) que se elabora e se publica para fins de divulgação de informações.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Quézia de Guimarães Leite – *Técnico em Comunicação Social Jr - Habilitação em Jornalismo pela UFG-Universidade Federal de Goiás*. Artigo site http://www.universia.com.br/html/materia/materia_bahja.html acesso em 20/04/2007.

BUENO, Wilson da Costa . *Contexto educação a distância - Curso de comunicação Interna* – acessado no artigo http://www.universia.com.br/html/materia/materia_bahja.h em 18/06/2007.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing*. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CARPIM, Lucymara. *Endomarketing e a sua importância no contexto atual das organizações*. Monografia, Universidade Federal do Paraná, 2002.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing, Educação e Cultura para a qualidade*. RJ, Editora Quality Mark., 2004.

CHAPARRO, Manuel Carlos da Conceição. *A notícia (bem) tratada na fonte: um novo conceito para a nova prática da assessoria de imprensa*. São Paulo: ECA, 1987

CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de Comunicação Interna – Nós, as pessoas, fazemos a diferença*. São Paulo: Mauad, 2005.

CONCEITO de comunicação interna. Disponível em: <<http://www.comunicaçãoempresarial.com.br>>. (09 de setembro de 2007)

INKOTTE, Alexandre Luz. *Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico*. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Edição de 2003, editora Summus.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo. Ed. Summus, 1997

MARCHIORI, Marlene . *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul/SP, Difusão Editora, 2005.

MARQUES, Ronaldo. *Comunicação Interna*. 27 jan.2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br> [28 agosto de 2007]

MEDEIROS, João Bosco. *Redação empresarial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEDAUAR, Jorge. 27 ago 2006. Disponível em www.ampro.com.br acesso em 23 de julho de 2007.

NASSAR, Paulo e MARCHESI, *Comunicação Interna: A força das empresas*. São Paulo: ABERJE Editorial, 2005.

NETO, Manoel Fernandes. 31 mai 2005. Disponível em <www.mfn.com.br/ip> acesso em 23 de outubro de 2007.

OLIVEIRA, José Paulo Moreira de. *A comunicação tem dimensões quase sempre esquecidas*. 23 nov. 2006. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. [02 abr. 2007].

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial* 3ª edição, Editora Alínea, Ano 2003, SP.

PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RHODIA. São Paulo, 1985.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. *Comunicação empresarial, comunicação Institucional*. São Paulo: Summus, 1997.

SROUR, ROBERT HENRY. *Poder , Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro, Campus,1998

Sites de consulta para esse trabalho:

www.ampro.com.br, acesso em 2007.

www.abrp.org.br ABRP, 2006 p. conceitos, acesso em 15 de abril de 2007.

http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_coluna.asp?cod=1259
por rodrigo freire, acesso em 24 de outubro de 2007.

www.portaldomarketing.com.br, acesso em 2007.

www.portalrp.com.br, aceso em 2006/2007.

www.br.rhodia.com , acesso em 15/10/2007.

www.wikipedia.com.br, acesso em 20/10/2007 (para o glossário)

ANEXOS

ANEXO 1 – Fragmento do plano de comunicação da empresa Rhodia.
Capítulo Comunicação Interna, 1985, p. 02

“XII – COMUNICAÇÃO INTERNA

XII.1 – MISSÃO

Coordenar a descentralização das ações de comunicação na Empresa e implantar um sistema permanente de intercâmbio e motivação dos agentes de comunicação dos sites, dentro do princípio de que, para ser eficiente, a comunicação interna precisa ser segmentada, inclusive em função do interesse pela informação (aquela que diz respeito mais de perto ao empregado de uma determinada unidade, departamento, etc.).

Estimular e assessorar as iniciativas de comunicação junto ao público interno e comunidades onde a Rhodia mantém Unidades, fazendo interface junto às áreas competentes da GCS.

Por se tratar do principal público da Empresa, aquele que primeiro repercute as boas e más notícias, ele deverá ser tratado com prioridade, o que significa, antes de mais nada, receber as informações em primeira mão. Além disso, devem merecer ações fundamentadas em periódicas pesquisas de clima, destinadas a levantar expectativas e eventuais frustrações em relação ao trabalho e à própria Empresa. O conteúdo das mensagens ao público interno, face ao contexto econômico-social do país, deverá ser centrado nas preocupações da Empresa com o bem-estar de seu pessoal (ênfase no social).

XII.2 – PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS

Implantar o agente de comunicação, conforme previsto na Política de Comunicação Interna.

Criar canais para a correta difusão interna de informações gerais de interesse da Empresa e de seus empregados.

Garantir que o público interno tenha primazia no recebimento das informações sobre a vida da Empresa. A mesma prioridade deve ser dispensada ao empregado das Empresas do grupo.

Editar uma revista institucional que seja assentada no tripé Rhodia/empregados, fornecedores e clientes.

Elaborar um Plano de Comunicação de Crise.

Desenvolver programas de mobilização, integração e motivação dos empregados, trabalhando no sentido de desenvolver o sentimento de que integram um dos maiores e mais éticos grupos industriais do mundo.

Assegurar a agilidade, adequação, seletividade e qualidade do fluxo de informações dirigidas ou provenientes dos diferentes segmentos do público interno, através dos canais formais existentes.

Assessorar todas as ações de comunicação junto aos funcionários, maximizando recursos, definindo as ferramentas mais adequadas, controlando a qualidade e fazendo monitoramento através de feed-back.

Antecipar possíveis ações/reações do público interno que possam, direta ou indiretamente, comprometer a imagem da Rhodia, planejando e coordenando ações preventivas ou corretivas de comunicação.

Nivelar a qualidade das ações de comunicação interna aos padrões adotados para o público externo.

Elaborar uma política de publicações.”