

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES:
O CASO DA COCA-COLA**

Fernanda Pinheiro Leitão

Rio de Janeiro

2007

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA COCA-COLA

FERNANDA PINHEIRO LEITÃO

Monografia apresentada à escola de comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção de grau de bacharel em comunicação social, habilitação em Jornalismo.

Orientador: Prof. Gabriel Collares.

Rio de Janeiro

2007

LEITÃO, Fernanda Pinheiro.

A importância da Comunicação Interna nas Organizações: o caso da Coca Cola. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2007.

Orientador: Gabriel Collares Barbosa

Monografia (Bacharel em Comunicação Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO, Rio de Janeiro, 2007.

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES:
O CASO DA COCA-COLA.**

FERNANDA PINHEIRO LEITÃO

Monografia apresentada à Escola de
Comunicação da Universidade Federal do Rio de
Janeiro, submetida à aprovação da banca
examinadora composta pelos seguintes
professores:

(Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa da UFRJ - orientador)

(Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky da UFRJ)

(Profa. Ms. Lucia Maria Marcellino de Santa Cruz)

Aprovada em:

Nota:

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial, aos meus pais, Rosângela e Fernando, que não mediram esforços para me proporcionar uma boa educação.

Ao meu grande amor, Gustavo Sered do Carmo, que sempre acreditou em mim e me deu muita força, companheiro incomparável, e por todo amor.

Aos meus sogros, Edna e Sérgio, que sempre tiveram muito carinho por mim e me deram muito apoio.

A todas as minhas amigas, em especial, Blenda Dantas, amiga de todas as horas que sempre me ajudou e teve muita compreensão, e para quem eu desejo muito sucesso.

Ao professor Gabriel Collares Barbosa, que me orientou nas minhas pesquisas, deu me atenção e sugestões.

Aos professores Eduardo Refkalefsky e Lúcia Santa Cruz por compor esta banca maravilhosa.

E em especial, a Deus, sem ele eu não teria chegado aqui, sempre esteve comigo em todos os momentos da jornada da minha vida.

LEITÃO, Fernanda Pinheiro. **A importância da Comunicação Interna nas organizações: o caso da Coca-Cola.** Orientador: Gabriel Collares. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2007. (Monografia Jornalismo, Escola de Comunicação)

RESUMO

Este trabalho pretende mostrar a importância da comunicação empresarial, em especial, da necessidade de se ter um departamento de comunicação interna na construção, manutenção e/ou modificação da imagem das organizações. Através de ferramentas específicas a CI possui a finalidade de aumentar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, a produtividade e o lucro da empresa. Atualmente, a área vem sendo percebida como setor estratégico de gestão empresarial, tornando-se agente imprescindível na responsabilidade social das instituições. Porém até chegar a esse *status*, a comunicação passou por várias mudanças ao longo dos anos. O estudo demonstra na seqüência dos capítulos o histórico da comunicação empresarial no Brasil, o conceito de comunicação interna, quais são as principais ferramentas utilizadas nas corporações, modelo de planejamento, bem como as dificuldades enfrentadas pelos profissionais da área. Para efeitos práticos, foi feito um estudo de caso da companhia Coca-Cola Brasil, apresentando suas principais ações dirigidas ao público interno.

Palavras-chave: Comunicação Interna. *Endomarketing*. Transparência

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	11
1.1. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL.....	13
1.2. FORMAS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	15
2. COMUNICAÇÃO INTERNA.....	17
2.1. IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	18
2.2. ENDOMARKETING: O SUCESSO DOS FUNCIONÁRIOS É O SUCESSO DA EMPRESA.....	20
2.3. PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	24
2.4. POSICIONAMENTO DE SETOR DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA	28
2.5. PROBLEMAS DO JORNALISMO EMPRESARIAL.....	30
3. INSTRUMENTOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	34
3.1. FORMAL.....	36
3.2. INFORMAL.....	39
4. O CASO DA COCA-COLA.....	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53

INTRODUÇÃO

Em seu sentido original, comunicar é o ato de tornar comum e supõe o fluxo contínuo de informações em uma via de mão dupla, entre emissor e receptor. Bem gerenciada, a comunicação torna-se fundamental para que uma empresa se firme no mercado, abrindo diálogo com os seus públicos interno e externo.

A comunicação empresarial sofreu constantes mudanças ao longo dos anos até chegar ao *status* que tem hoje, sendo percebida como setor estratégico de gestão organizacional. A comunicação interna eficaz influencia na produtividade dos colaboradores, especialmente, como instrumento de motivação do público interno, assumindo uma função social.

A comunicação interna de uma organização possui a responsabilidade de informar e motivar todos os cidadãos corporativos de diversos níveis hierárquicos, fazendo com que eles contribuam para o alcance dos objetivos da empresa.

Nessa monografia será realizado um estudo de vários aspectos relevantes da comunicação interna, com a finalidade de verificar a forma mais adequada para desempenhar as funções das ferramentas de comunicação.

Considera-se no presente trabalho que:

- Comunicação interna é toda comunicação feita entre a instituição e o seu público interno;
- Público interno compreende funcionários, acionistas, parceiros etc.;
- Colaboradores, cidadãos corporativos e associados são sinônimos de funcionários;
- *Endomarketing* é o conjunto de ações de marketing voltado para o público interno;
- Cultura organizacional é conceituada pelo conjunto de interações sociais praticadas dentro da empresa.

É mister destacar que o objetivo geral deste trabalho é analisar a importância da comunicação entre os gestores e o público interno para a sobrevivência da organização. É claro que a comunicação por si só, não vai ser o único motivo de florescimento da empresa ou sua derrocada, mas é importante pensar o quanto ela pode contribuir para ambos os casos.

Quanto aos objetivos específicos, buscou-se: levantar informações sobre a comunicação empresarial, com foco na comunicação voltada para o público interno; analisar como essa nova conjuntura das organizações em promover a transparência influencia na satisfação do público interno e, conseqüentemente, aumenta sua produtividade; analisar, principalmente, o receptor desta comunicação como colaborador do processo de produção, contribuindo com informações relevantes para o gestor na tomada de decisão; explicar sobre as diferentes ferramentas de comunicação nas organizações e suas ações de *endomarketing*, e como estudo de caso as da Coca-Cola Brasil.

No tocante à metodologia empregada neste trabalho, realizou-se uma revisão teórica, a partir de leituras de livros, de artigos da internet, bem como visitas de *sites* específicos da área; entrevista com profissionais atuantes na comunicação empresarial: Raquel Cunha – gerente de marketing da Coca-Cola Brasil, Tatiane Laudensier – analista de comunicação interna da loja Leader Magazine e Ana Biatriz – analista de comunicação interna da agência Z Comunicação; estudo de caso da comunicação da companhia Coca-Cola Brasil por meio de entrevistas e coleta de material (revistas, imagens etc.).

Esta pesquisa possui relevância sócio-econômica, uma vez que é interessante tanto para o empresário como instrumento ativador de produtividade, como também para os funcionários que com tais instrumentos estarão mais esclarecidos sobre filosofia da empresa, sobre suas tarefas, bem como poderão ter seus anseios atendidos e serem colaboradores no processo de decisão.

Logo a sobrevivência das organizações está atrelada à imprevisibilidade e as palavras de ordem são: agilidade e adaptabilidade. Este motivo aponta uma mudança na cultura organizacional, visando flexibilidade para aprender a lidar com as mudanças. A ação e a cooperação das pessoas são fundamentais para re-configurar a forma de administrar e como reflexo desta atitude, é necessário reconhecer o papel da cultura organizacional e a importância da comunicação empresarial.

Este trabalho restringe-se apenas a área de comunicação interna delimitando o campo da comunicação empresarial, para trabalhar de forma mais objetiva possível.

O primeiro capítulo é dedicado a traçar um breve histórico da comunicação empresarial com foco nas metas das empresas. Também apresenta o papel desempenhado pela área e sua importância no ambiente organizacional ao longo dos anos. A mostrar as formas existentes de Comunicação Empresarial, classe que é dividida em duas partes, a comunicação interna e a comunicação externa, tratando inclusive dos fluxos de informação dentro da organização.

O segundo capítulo apresenta a comunicação interna, sua importância nas organizações, bem como a das ações de *endomarketing* utilizadas como estratégia empresarial, considerando o sucesso da empresa atrelado ao dos funcionários. Este capítulo é necessário para entender a relevância da comunicação interna no alcance das metas de uma empresa. Demonstra, inclusive, a necessidade de se elaborar um planejamento de comunicação, indicando o posicionamento da CI no organograma de uma empresa. Complementa o assunto explicando alguns dos problemas do jornalismo empresarial enfrentados pelos profissionais de comunicação.

O terceiro capítulo da monografia descreve as principais ferramentas de comunicação interna utilizadas atualmente, considerando as duas classes no assunto: a comunicação formal e a comunicação informal.

No quarto capítulo desenvolveu-se um estudo de caso da comunicação interna da companhia Coca-Cola Brasil, empresa gigante no setor de bebidas. Para isso, conta-se um pouco da sua história, seus objetivos e as ações necessárias para atingir suas metas. E o quinto e último capítulo é composto das considerações finais.

O trabalho contém em anexo o questionário utilizado para elaboração do estudo de caso.

1. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A Comunicação empresarial é um conjunto de todas as atividades que envolvem métodos e técnicas de Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, *lobby*, propaganda promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing*, visando alcançar seus públicos interno e externo.

A Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e tem por objetivo: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.(CAHEN, 1990, p. 29)

A Comunicação empresarial tem como objetivos principais, além da construção e manutenção da imagem institucional, a adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado; atender as exigências de clientes (através de serviços de atendimento ao cliente – SAC); defender seus interesses junto ao governo e tratar de questões sindicais e sócio-ambientais com a finalidade de melhorar os serviços prestados e aumentar a produtividade, o lucro e a satisfação dos seus públicos interno e externo.

Com o aumento da competitividade, as organizações perceberam a necessidade de qualificar e de diferenciar seus produtos e/ou serviços da concorrência, tornando-se fundamental que seus funcionários estejam integrados uns com outros, motivados, tornando-se comprometidos com a os objetivos da empresa, uma vez que eles também são importantes na difusão externa de mensagens positivas.

No entanto a comunicação empresarial necessita da verdadeira existência de uma relação de respeito e confiança entre o binômio empresa-funcionário. Segundo Parente: “[...] respeitar os funcionários é a missão mais importante desta função (comunicação interna). Respeitar suas crenças e valores, seus sentimentos sua inteligência. É o respeito que sustenta o processo de comunicação, potencializando a percepção da credibilidade da mensagem enviada.”

Para o sucesso da comunicação organizacional é necessário que haja uma integração entre todos os departamentos da empresa visando fluxo de informação¹ entre a Presidência, os gerentes, os funcionários e a sociedade.

A Comunicação empresarial é integrada, quando as Organizações estão preparadas para atuar em três instâncias, a partir de um processo interativo. A instância da Comunicação Interna, base de todo o processo, é realizada somente e exclusivamente com aqueles que constroem a marca de uma empresa; a da Comunicação Institucional é dirigida para a construção e consolidação da marca com demais públicos, através da visibilidade de suas práticas e políticas e, sobretudo, sobre as ações de responsabilidade sócio-ambiental da Organização; e da Comunicação Mercadológica (externa) é feita com foco no público consumidor da empresa. (CLEMEN, 2005, p.16)

Pimenta (1999, p. 71) lembra que um sistema de comunicação adequado contribui para a eficiência e a eficácia como um todo no sistema empresarial. Deste modo temos que:

Eficácia: é resultado da maximização de todas as formas de rendimento para a organização. Ela 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 possível.

A partir de um planejamento de comunicação elaborado por profissionais da área (jornalistas, relações públicas, publicitários etc.) constrói-se uma boa imagem institucional tanto interna, como externamente.

Sendo assim, destaca-se a importância para os negócios da empresa de se implantar um setor de comunicação bem estruturado. Porém é importante salientar que a imagem institucional de uma empresa não depende somente de sua comunicação, mas também da percepção da imagem dos produtos – qualidade, preço e durabilidade – e da imagem da relação da companhia com o consumidor – atendimento e/ou assistência técnica.

¹ Será visto detalhadamente no item 1.2.

A notícia empresarial ou o jornalismo empresarial ganham a cada dia mentalidade profissional. No entanto, é preciso lembrar que não se deve atribuir ao jornal ou à revista de empresa a missão de “milagreiro”. Não são poucos os casos em que o fator determinante do lançamento de uma publicação externa ou interna é apenas uma vaga esperança de que ela, sozinha, possa estabelecer uma atmosfera favorável à empresa, de solidariedade, à base do “somos todos irmãos”. (REGO, 1986, p.132)

1.1. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL

O setor de Comunicação Empresarial tem menos de 25 anos no Brasil. Na década de 70, a publicidade já era bem criativa, mas as atividades de comunicação eram desenvolvidas isoladamente, as edições empresariais, a assessoria de imprensa, o *marketing*, a publicidade e a organização de eventos eram elaborados (em muitas empresas) por departamentos sem vinculação o que acarretava uma comunicação difusa, por vezes contraditória. A comunicação interna era marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo e a publicidade era descontraída, o que simulava uma empresa democrática e aberta.

Nas décadas de 1960 e 1970 vivíamos numa ditadura militar e a atitude das empresas era de omitir da opinião pública fatos de difícil e complicada explicação. A comunicação estava longe de ser entendida como instrumento estratégico de gestão, seja em empresas públicas ou privadas. (CHINEM, 2003, p.31)

Na vigência do regime militar, a postura empresarial se afinava, devido à brutalidade dos militares. Por exemplo, as greves por salários ou melhores condições de trabalho eram resolvidas pelos militares por meio de violência e não, pela negociação e o diálogo. Mas com a redemocratização, a comunicação empresarial brasileira também sofreu mudanças gradativas.

Até a década de 70, as atividades de comunicação desenvolvidas pelas empresas eram fragmentadas e não existia um departamento que se encarregasse do relacionamento da entidade

com os seus públicos. Suas atividades eram, muitas vezes, assumidas por profissionais de outras áreas, tornando a comunicação uma atividade residual. No entanto, é importante ressaltar a mobilização dos editores de jornais e revistas de empresa, que fundaram a ABERJE (1967) - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a mais importante entidade da área em nosso País.

A década de 70 apontou para algumas mudanças importantes em direção à implantação de uma cultura de comunicação nas empresas. Os profissionais de comunicação começam a chegar nas empresas e, pouco a pouco, fica visível a importância do mercado de comunicação empresarial. Algumas empresas privadas criam áreas de comunicação e recruta profissionais dessa área específica. A literatura neste campo começa a dar os primeiros passos, com a contribuição decisiva das universidades.

A partir do fim dos anos 1970, empresas, entidades oficiais e particulares, banqueiros e empresários descobriram que, devido ao mundo cada vez mais complexo, o assessor de imprensa era figura importante e necessária. Desde então, a atividade vem se profissionalizando e ganhando outra dimensão de trabalho. (CHINEM, 2003, p.31)

Somente com a abertura política no país a partir dos anos 80 e com a abertura do mercado para o mundo na década de 90, é que a trajetória da comunicação empresarial foi rápida e rica, passando a ser entendida como necessária e importante. Na década de 80, ocorreu o impulso que faltava à Comunicação Empresarial, que ganhou *status* nas organizações e passou, efetivamente, a se constituir em um campo de trabalho proveitoso, atraindo profissionais de todas as áreas. O jornalismo empresarial e as atividades de Relações Públicas se profissionalizaram, com a chegada dos profissionais de comunicação e, sobretudo, com a vigência do regime democrático, que exigiu nova postura das organizações.

Nesse período, algumas multinacionais que não se relacionavam com quase ninguém, resolveram adotar uma postura mais democrática, passando a dialogar abertamente com a comunidade. Os dirigentes dessas empresas passaram a freqüentar os gabinetes do governo e a participar das discussões nacionais.

Já nos anos 90, o conceito de Comunicação Empresarial se refinou: ela passou a ser estratégica para as organizações, o que significa estritamente vinculada ao negócio, passando, também, a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente tanto da comunicação, quanto do mercado em que a empresa se insere.

A Comunicação Empresarial deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. Esta mudança acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la.

Atualmente, as organizações que pretendem sobreviver no mercado e, conseqüentemente crescer, tem como premissa à adoção de uma atitude transparente diante de seus públicos, divulgando constantemente sua cultura, valores, projetos, valorizando as pessoas. Apresentar claramente sua filosofia e missão econômica e social através da comunicação empresarial torna-se imprescindível. (BATISTA).

1.2. FORMAS DE COMUNICAÇÃO

A Comunicação Empresarial deve ser composta de amplas ferramentas para que haja um fluxo de informações que ajudem o negócio da empresa e a satisfação do recurso humano. Para melhor atingir seus públicos prioritários, a comunicação é dividida em interna e externa. Pimenta (1999, p.59) divide o público em:

- a) Externo: formado pela sociedade de uma maneira geral, o governo, os políticos, os formadores de opinião e os consumidores;
- b) Interno: formado pelos colaboradores (funcionários – e suas famílias –, fornecedores e parceiros).

O processo de comunicação nas duas formas envolve uma rede de informação, que segundo Rego (1986, p.55) “movimenta-se, simultaneamente, em três fluxos (descendente, ascendente e lateral) e duas direções (vertical e horizontal), e no seu ajustamento reside o equilíbrio do sistema comunicacional.”

Fluxo descendente: caracteriza-se pelas informações emitidas no nível hierárquico, que saem do *top* decisório até as bases, por exemplo, metas e instruções de tarefas.

Fluxo ascendente: é o encaminhamento aos níveis superiores hierárquicos de informações funcionais das bases, bem como anseios, sugestões e expectativas.

A comunicação horizontal (lateral) permite grande entrosamento nos grupos de mesmo nível funcional, contribuindo para o aperfeiçoamento da coordenação.

Sendo assim, é importante pensar que o ideal não é um fluxo de informações linear com sentido único descendente, mas sim a possibilidade de *feedback*² (sentido ascendente), uma vez que os funcionários percebem os problemas da empresa com mais proximidade que os dirigentes que, geralmente, estão mais distantes da produção propriamente dita, ou dos clientes – em caso de prestação de serviços.

Entre os departamentos que cuidam das duas formas de Comunicação Empresarial, apesar de cada empresa ter a sua especificidade, temos o de Relações públicas (RP), o da Assessoria de Imprensa e o de *Marketing*.

Relações Públicas planejam, implementam e avaliam as atividades de interação da empresa com seus públicos. A Assessoria de Imprensa tem como uma de suas funções a de selecionar e definir as informações que serão veiculadas dentro e fora da empresa. Já o departamento de *Marketing* cuida essencialmente da valorização da marca da empresa, diferenciando os produtos e/ou serviços da organização de seus concorrentes.

Entendido o conceito de Comunicação Empresarial, como ela se desenvolveu ao longo dos anos no Brasil, seus fluxos e formas de disseminação de informação, podemos avançar para o próximo capítulo sobre a Comunicação Interna.

² Feedback ou **Retroalimentação** 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.

2. COMUNICAÇÃO INTERNA

Muito se fala sobre a comunicação ser responsável em garantir a disseminação das informações e objetivos da empresa a todos os seus funcionários. Antes de se comunicar é preciso construir uma relação de confiança entre quem fala e quem ouve, é preciso dar credibilidade ao processo. Parece óbvio, mas muitas empresas, na busca pela transparência, ainda comunicam uma coisa e praticam outra no dia-a-dia. Transparência não apenas um objetivo a ser perseguido, mas um comportamento a ser observado em cada atitude, de cada funcionário e parceiro da Organização. (PARENTE)

A Comunicação Interna (CI) deve estabelecer canais de comunicação que possibilitem o fluxo de informações de maneira ágil e transparente entre a organização e seus funcionários.

Bahia (1995, p.31) afirma que a comunicação interna “deriva de uma necessidade de transmitir ao público da casa, com frequência e clareza, o pensamento e a ação da empresa, destacando-se as ações e as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que têm.”

Segundo Bowditch (apud BRUM, 2005, p. 62), a Comunicação Interna pode ser analisada sob três prismas:

- ✓ Produção e Controle: é a comunicação dirigida à realização de tarefas dos funcionários e o cumprimento dos objetivos da produção;
- ✓ Inovação: é a comunicação de novas idéias, mudanças de procedimentos etc.;
- ✓ Socialização e Manutenção: é a comunicação voltada aos meios para realização do trabalho em si, para o envolvimento pessoal, relação de interpessoal e motivação dentro do ambiente de trabalho.

A comunicação interna tem como objetivos modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas. Os objetivos gerais da CI devem produzir (REGO, 1986, p.60):

- ✓ Maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros;

- ✓ Atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho;
- ✓ Um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.

2.1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Implantar uma área de Comunicação Interna na organização é fundamental, já que é através dela que a cultura da empresa é percebida, transmitida e preservada, e as pessoas se reconhecem, tornando-se comprometidas com a filosofia e os objetivos da empresa, ocasionando o aumento da produtividade, da lucratividade e da responsabilidade social da instituição.

Apesar de 88% das organizações considerarem a Comunicação Interna extremamente importante, somente 58% delas possuem uma área estruturada para a comunicação ao público interno, e 44% das empresas o processo de comunicação fica a cargo dos Recursos Humanos (resultados da Pesquisa “Retrato da Comunicação Interna” realizada pelo 30º RH – Rio). (CLEMEN, 2005, p. 12)

Ao se considerar a CI necessária para transmitir aos funcionários os objetivos, a missão e os valores da empresa, gerando motivação, produtividade e resultados, com certeza os empresários estão perdendo a oportunidade de fazer de seus empregados profissionais comprometidos com os negócios e também responsáveis pelo sucesso e desempenho da organização.

O processo de comunicação de uma empresa será de qualidade, na medida em que ela possua uma boa cultura organizacional. Visto que comunicação é cultura e cultura é comunicação.

Segundo Schein: Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, sentir e pensar em relação a esses problemas. (apud PIMENTA, 1999, p. 41)

Uma cultura organizacional forte vai colaborar no bom desempenho da comunicação interna, visando, além de informar seu público interno sobre assuntos corporativos, como as atividades da empresa, a execução de tarefas pelos empregados, as ações sociais, lucratividade etc., também incorporar sentimentos de integração entre eles, ou seja, cultivar o espírito de equipe, e de liderança, através de instrumentos específicos de cada organização, que pode ser jornal, revista, boletim informativo, vídeo institucional, entre outros.

Quanto mais aberta e participativa for a cultura de uma empresa, mais qualificados estarão seus funcionários, contribuindo para eficiência da comunicação. É importante salientar para o fato de como as pessoas (funcionários) percebem a instituição e como isso é sentido externamente (sociedade). E ainda como ocorrem as relações de poder dentro dela, pois se há uma estrutura hierarquizada e centralizada, sua cultura será fechada, mas se for horizontal e descentralizada, ela será aberta.

Ainda há empresários com a mentalidade de que a comunicação na empresa só deva ser feita no momento em que a organização está em dificuldade. Mas o objetivo da comunicação dentro das instituições não deve ser apenas o de resolver uma crise, mas sim manter uma rede de informações, em que os funcionários sejam colaboradores das decisões da Presidência.

Nos momentos de crise, sabendo-se que as tensões internas propiciam condições para a contestação dos valores empresariais, o sistema de comunicação será um dos melhores instrumentos para atenuar conflitos. O compromisso empresarial será o de estabelecer uma política de comunicação calcada em princípios de verdade, na medida em que a manipulação e o escamoteamento de fatos acarretarão, inexoravelmente, terríveis prejuízos. (REGO, 1986, p.74)

Quanto maior for o comprometimento dos funcionários com os princípios da organização, maior será a aceitação por todos dos objetivos a serem atingidos e mais coerentes e homogêneas serão suas atitudes perante os diversos públicos.

Além disso, outras questões são percebidas pelo público externo, como a preocupação da empresa com o elemento humano, transformando a empresa em um ótimo ambiente de trabalho, em que todos gostariam de trabalhar.

O fato de a empresa se mostrar cidadã (socialmente responsável), traz outro ponto positivo para empresa, pois aumenta a probabilidade de os funcionários não resistirem às mudanças, característica da economia globalizada.

Dessa forma a comunicação nas organizações deve ser preventiva e constante, e deve ser pensada como um investimento de longo prazo.

2.2. *ENDOMARKETING*: O SUCESSO DOS FUNCIONÁRIOS É O SUCESSO DA EMPRESA

Endomarketing envolve ações de marketing para o público interno, ressaltando ao mesmo tempo a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito enquanto ser humano, com potencialidades e dificuldades. (PIMENTA, 1999, p.81)

O *endomarketing* tal qual a CI está direcionado para dentro da organização, mas não possui, necessariamente, o objetivo de informar, mas sim de construir, manter ou reafirmar a imagem institucional no imaginário dos seus colaboradores.

Endomarketing é considerado o conjunto de ações focadas no público interno e que tem como objetivo maior conscientizar funcionários e chefias para a importância do atendimento de excelência ao cliente.

O processo de *endomarketing* é feito através de instrumentos de *Marketing* e de Relações Públicas, como apresentação de vídeos institucionais, distribuição de brindes, organização de eventos – como de fim de ano – etc busca-se efetivamente vender a imagem da empresa dentro dela.

A idéia foi criada em 1975 pelo Saul Faingus Bekin, quando ele começou a observar problemas freqüentes na sua empresa, como os atrasos, a baixa produtividade, a falta de

motivação, concluindo que as pessoas não estavam comprometidas com seu trabalho, não se conheciam e muito menos conheciam a empresa.³

Bekin verificou que o investimento em seu capital humano, com relação à motivação, era necessário para que a empresa sobrevivesse num cenário competitivo.

Segundo Paulo Moura: Uma mensagem parece se impor a todos os ambientes: a força de trabalho não responde ao simples incentivo econômico. Salários e benefícios passam a ser vistos como simples direitos, mas não funcionam isoladamente como motivadores primários. O desejo e a demanda pela participação se impõem cada vez mais fortemente como sendo o exercício da cidadania corporativa. Afinal, uma democracia não deve ser julgada apenas pelo grau de liberdade que assegura, mas também pelo potencial de participação efetiva, e que permite às Pessoas causar algum impacto em tudo que afeta suas vidas. (apud CLEMEN, P, 2005, p. 19)

Mais importante que motivar os funcionários é não desmotivá-los, pois, na maioria das vezes, as pessoas quando começam a trabalhar em uma empresa já estão motivadas, embora haja um nervosismo habitual, tudo neste momento está ligado a sentimentos positivos.

A desmotivação chega com o passar do tempo, e, quase sempre, está relacionada a fatores emocionais como desvalorização, deslealdade, descomprometimento, até situações de humilhação, como um chefe que grita na frente dos outros funcionários. É claro que fatores materiais também são indicadores da desmotivação, porém não é o que mais acontece, como enganam-se alguns empresários ao achar que basta aumentar os salários.

Se fizermos uma pesquisa, entrevistando todos os funcionários de uma empresa de qualquer segmento da economia, hoje, vamos nos deparar com respostas muito mais ligadas a sentimentos do que a ganhos financeiros. Portanto, o dinheiro pode ser um excelente fator de motivação, mas não é tudo. É da informação o papel principal nesse processo. (BRUM, 1998, p.33)

³ É importante salientar para o fato de desde a década de 1920, a teoria das relações humanas e a teoria motivacional já haviam proposto ênfase na motivação dos funcionários. Essas teorias ganharam força a partir da crise de 1929, com a quebra da bolsa de valores em Nova York.

Algumas técnicas podem ser utilizadas para motivar os funcionários, como ter um ouvidor⁴ para a partir de sugestões criar formas de integração, suprir suas necessidades físicas e psicológicas, gratificá-los por seu desempenho etc., bem como proporcionar segurança em seu ambiente de trabalho, verificar se ele possui boas condições para exercer suas tarefas e remunerar as pessoas de acordo com o talento de cada uma.

Alguns desses motivadores podem gerar muitos custos para empresa, sendo assim existem técnicas mais simples como passar a informação necessária para realização de uma tarefa, cumprimentar o funcionário pessoalmente pela realização de um bom trabalho, enviar-lhe mensagem escrita elogiando seu desempenho e pedindo sugestão de novas idéias etc.

Porém atitudes desatentas, como de dar o mesmo prêmio todos os anos independente do esforço individual, não ser específico ou oportuno a fazer elogios, não fornecer informações sobre o negócio, usar ameaças em busca de desempenho e não cumprir promessas feitas afasta a empresa do funcionário e prejudicam a gestão.

Atualmente não se pode falar em psicologia organizacional sem abordar a dimensão do afetivo. A maioria dos estudiosos dedicados ao comportamento humano no trabalho, que antes privilegiava a cognição em detrimento das emoções – baseados na premissa de que os afetos e emoções poderiam interferir negativamente no aspecto racional dos negócios-, hoje admite a inter-relação de ambos, refletindo o conceito mais atual de que as emoções são mecanismos adaptativos que atuam em harmonia com o intelecto, sendo indispensável ao funcionamento da mente. (BRUM, 2005, p.149)

O melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas possuem de passar aos funcionários mensagens inspiradoras e serem coerentes ao fazer isso. Através do desenvolvimento de recursos que ajudam os funcionários a adotarem atitudes positivas em relação às suas próprias vidas e à empresa que trabalham.

⁴ Ouvidor é um profissional contratado por um órgão, instituição ou empresa que tem a função de receber críticas, sugestões, reclamações e deve agir em defesa imparcial da comunidade. Em termos práticos, o significado de ouvidor é o mesmo que ombudsman, que é uma palavra sueca, criada em 1809, para criar o cargo de agente parlamentar de justiça para limitar os poderes do rei.

Alguns desses programas estão ligados a investimentos em educação, programas liberais de folgas e férias, bonificação pelo desempenho, festas e outros acontecimentos relacionados com a natureza social. Além disso, é muito mais fácil desenvolver amor e confiança nos funcionários, quando o clima organizacional é de lealdade.

Quanto mais fortes e duradouros os vínculos da empresa com seus empregados, dos líderes com suas equipes, tanto melhor. Trata-se da velha teoria da negociação do ganha-ganha aplicada às relações intra e interpessoais no ambiente profissional, em que todos evoluem com o trabalho, e o lucro se torna um resultado inevitável, em vez de uma meta a ser alcançada. (BRUM, 2005, p.148)

Não adianta implantar todas essas técnicas se não tiver o alimento principal da motivação: a informação. Por melhores que sejam os benefícios e os incentivos, sem a informação clara, coerente e lógica, não poderão existir funcionários motivados.

A informação oficial é a que vem da direção, ou seja, uma decisão que deve ser transformada em informação e comunicada a todo o corpo empresarial. Se essa informação demorar a ser enviada, pode ocorrer a entropia⁵ da informação, um dos fatores de desmotivação. Ou seja, a mensagem poderá ser passada verbalmente através da moça que serve o café na reunião da presidência para o motorista, que por sua vez interpreta de outra maneira e passa a um gerente intermediário, que interpreta de outra forma e assim sucessivamente, ocorrendo um processo de perda e dissipação da mensagem, tornando-se incontrolável o uso que seus funcionários dão àquilo que ouvem.

A falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna determina o cenário adequado para que a entropia da informação atue provocando uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da empresa. (BRUM, 1998, p.31)

⁵ A teoria da informação diz que quanto menos informações sobre o sistema, maior será sua entropia, isto é, desordem.

Os canais de Comunicação Interna não devem simplesmente transmitir informações para que elas não sejam distorcidas, mas sim mexer com as emoções das pessoas, produzindo energia para que elas busquem informações oficiais sobre os fatos e defendam a empresa a qualquer custo.

É necessário que a empresa reconheça e valorize o ser humano, dando-lhe autonomia, que é a capacidade de fazer escolhas próprias, voluntárias, conscientes considerando as regras previamente estabelecidas; e de incentivar o comprometimento, que é a capacidade de participar, envolvendo-se na realização de um projeto seu ou coletivo. Se isso não for incentivado nos funcionários, eles ficam “coisificados”.

A pessoas que fazem escolhas próprias e se envolve verdadeiramente em seus projetos desenvolve a capacidade de ser responsável. Ter responsabilidade é assumir riscos e implicações das escolhas, sejam elas de ruptura ou de continuidade. Qual atitude contribui para melhoria dos procedimentos, na empresa: autonomia ou dependência? (PIMENTA, 1995, p.78)

2.3. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

As atividades de comunicação devem ser organizadas e estar em constante avaliação. E é nesse sentido que o planejamento exerce uma função fundamental, na medida em que altera desempenhos e melhora comportamentos.

Entende-se por planejamento a capacidade de racionar e avaliar informações e atividades de forma ordenada e com lógico encadeamento entre si, a serem executadas num prazo determinado, visando à consecução de objetivos definidos.

É importante salientar que como são as pessoas que executam as tarefas, a participação delas no planejamento poderá evitar a resistência. Para isso, é essencial que o profissional de comunicação saiba ouvir e interpretar seus públicos-alvo.

É preciso distinguir esse público interno, e a melhor maneira é considerar as áreas de atuação: Comercial, Indústria, Tecnologia etc. Isso permitirá que sejam criados meios de comunicação com foco na ação estratégica desses públicos, definindo a linguagem que deve ser adotada, pois o nível sócio-econômico de cada funcionário é diversificado.

Objetivos

É importante traçar objetivos claros e bem definidos a fim de possibilitar a avaliação do que deve ser executado, criando-se parâmetros para medir resultados. Entre os objetivos permanentes da comunicação estão o de integrar todo o corpo social, motivar os funcionários na execução de suas tarefas etc.

Análise

O plano de deve conter considerações iniciais sobre a conjuntura em que está sendo realizado, bem como os objetivos e os benefícios a serem alcançados. Deve-se fazer um diagnóstico da empresa, ou seja, tirar uma fotografia, apresentando, essencialmente, sua história passada e atual, especificação de seus produtos e/ou serviços, a política de *marketing* e relacionamento com o público interno, a cultura organizacional (fechada ou aberta) e as ferramentas de comunicação já utilizadas.

Adaptação e Ativação

Nesta etapa deve-se refletir sobre como adaptar as novas necessidades com o que já existe. Feito isso, o plano é colocado em prática, conforme os objetivos traçados anteriormente. Momento, em que se iniciam as ações de comunicação: das reuniões de pauta até as publicações.

Avaliação

Essa etapa é fundamental para avaliação constante da comunicação da empresa, analisando a eficácia de suas atividades. Através da elaboração de pesquisas e relatórios é possível proporcionar um *feedback* para a organização.

Pequeno Manual de Planejamento(REGO, 1986, p.140):

A – Planejamento de lançamento

Definições de:

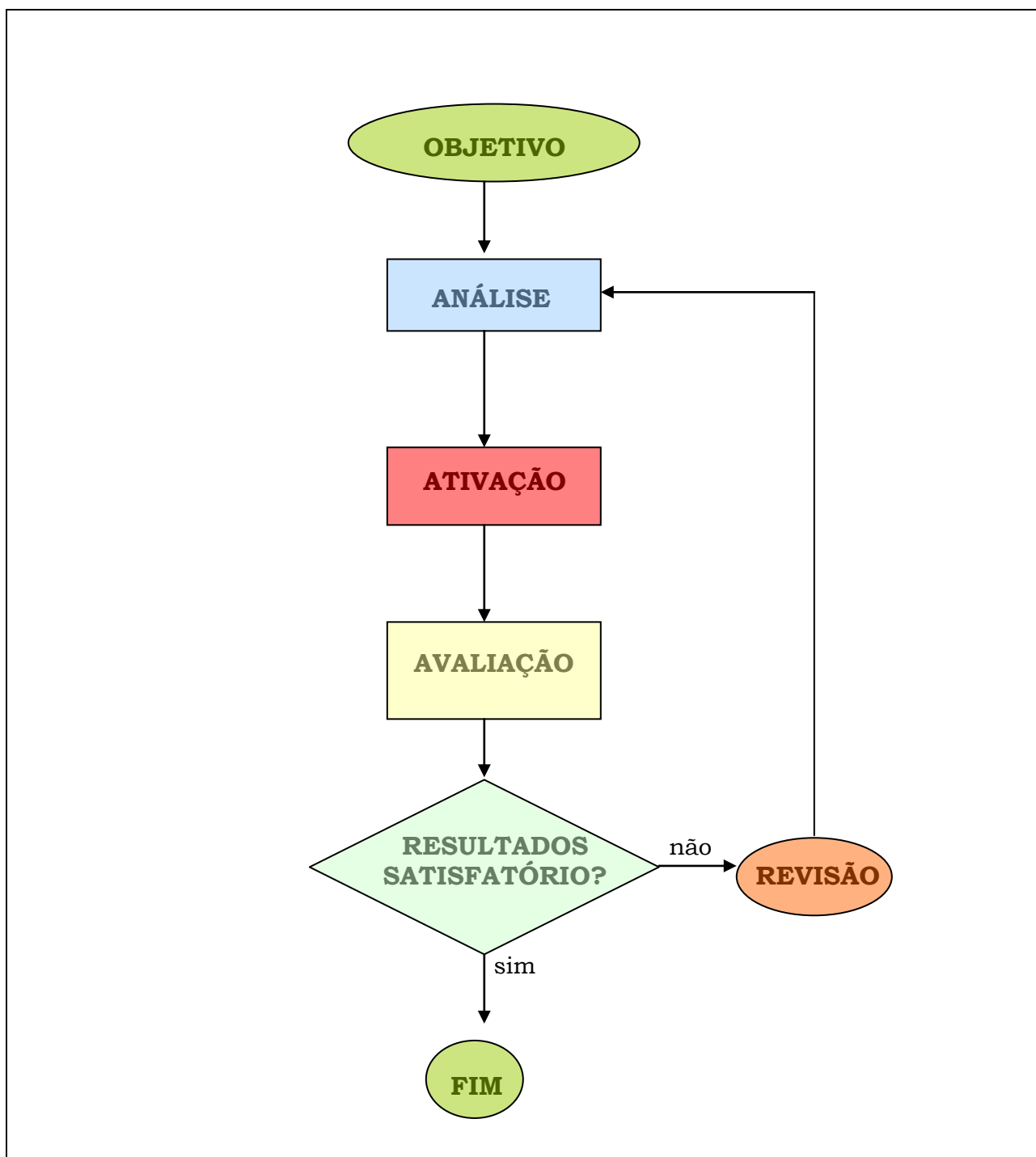
- ✓ objetivos e características do público;
- ✓ tipo de veículo;
- ✓ formato e tamanho;
- ✓ periodicidade e tiragem;
- ✓ tipos de papel e impressão;
- ✓ distribuição e circulação.

B – Planejamento de execução ou reformulação

Definições de:

- ✓ estrutura editorial;
- ✓ cronograma de execução;
- ✓ detalhamento de cada edição;
- ✓ avaliação prévia do material a ser publicado;
- ✓ planejamento gráfico;
- ✓ avaliação de respostas e repercussões

Figura 1 – Planejamento de comunicação Interna



2.4. POSICIONAMENTO DO SETOR DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA

Para implantar um setor de Comunicação Interna na empresa é preciso definir onde estará situado na estrutura da organização. Há algum tempo o único departamento que cuidava dos funcionários era o de Recursos Humanos, daí muitas empresas acharem que a comunicação devesse ficar a cargo deste setor. Ainda hoje grandes empresas, como a Eletronuclear, por exemplo, mantêm o núcleo de Comunicação Interna operando dentro do Departamento de Recursos Humanos. Mas, para entender a necessidade de criar uma área específica de Comunicação Interna, é preciso entender quais são as verdadeiras atribuições dele.

O RH tende a dar prioridade a remuneração, relação sindical, treinamento, seleção interna e externa, entre outras. Sendo assim, os objetivos da Comunicação Empresarial são diferentes do RH, porque ela tem o objetivo de comunicar toda empresa sobre todas as áreas e a subordinação desta área ao RH pode significar difusão de ações apenas de uma área.

Há empresários deixam a Comunicação Interna a cargo do departamento de Marketing, o que acaba por transformar esta comunicação em promoção dos produtos da empresa, esquecendo-se do seu papel motivador.

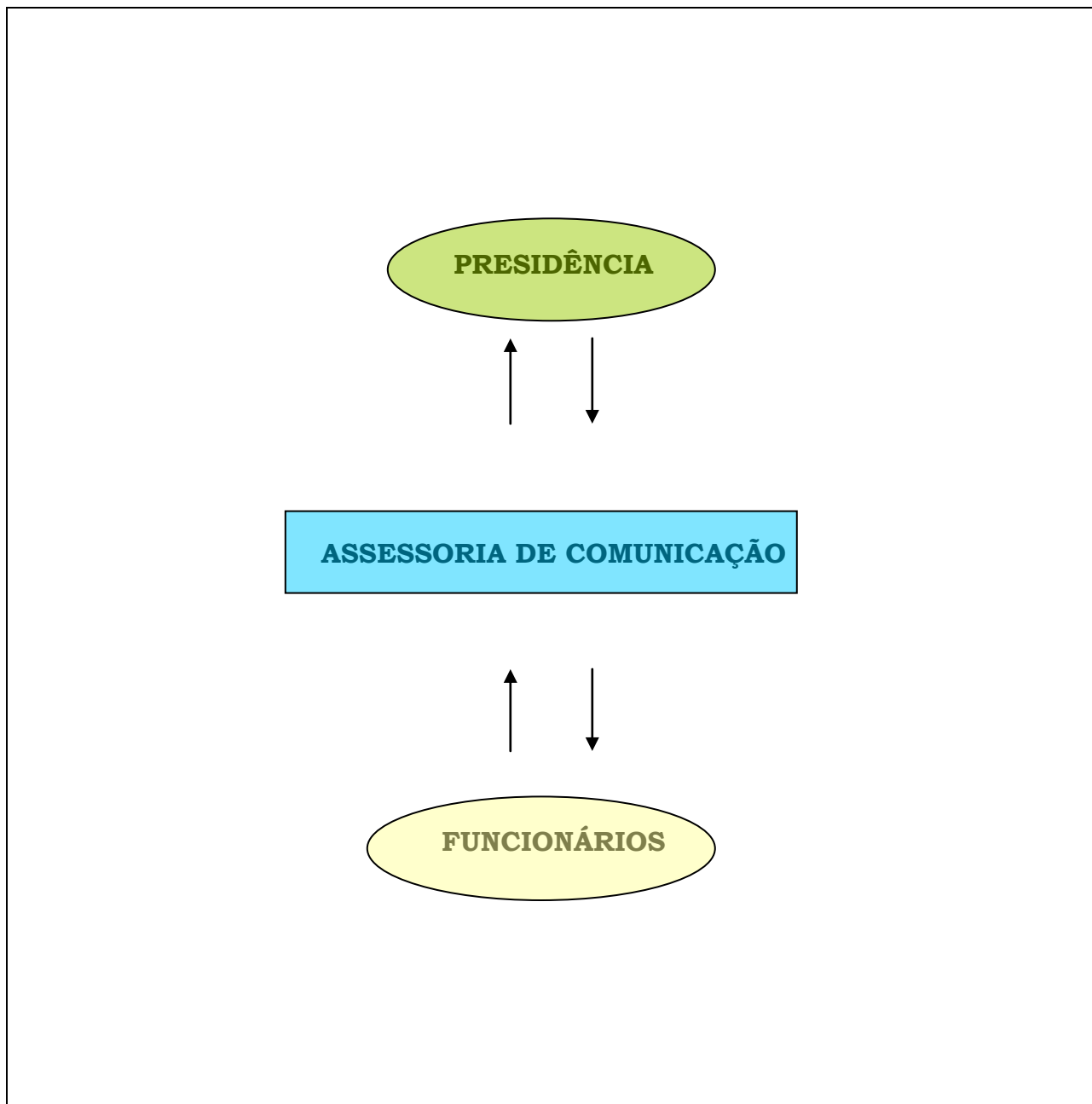
Com certeza, há um consenso entre os autores de que, independente da estrutura organizacional de cada empresa, a Comunicação Interna deveria estar ligada diretamente à Presidência. Isso porque só a alta administração pode definir e aprovar recursos materiais, financeiros e humanos, só ela pode aprovar planos estratégicos, como o de Comunicação.

Caso contrário, a comunicação cairá na malha burocrática e terá uma função meramente operacional, cenário que infelizmente pode ser observado em muitas empresas.

Uma pesquisa da ABERJ (2003) identificou que 49% das empresas mantêm esta área sob gestão de um setor específico de Comunicação; 41% na área de Recursos Humanos; e 5% no Marketing. Mostrando que a área passou a ser percebida com a necessidade de ter autonomia.

A evolução natural do posicionamento da Comunicação é estar vinculada diretamente à Presidência. Isto é sinônimo de profissionalização da Área e do amadurecimento das Organizações, que já percebem o resultado gerado no negócio. Mas, ao se tornar tão importante no organograma quanto Finanças e *Marketing*, por exemplo, a Área também passa a ser cobrada, cada vez mais, por resultados. (CLEMEN, 2005, p.33)

Figura 2. Posição da comunicação interna



2.5. PROBLEMAS DO JORNALISMO EMPRESARIAL

A comunicação tanto quanto qualquer outro setor dentro da organização esbarra com dificuldades no seu funcionamento. Rego (1986, p.131) pontua alguns desses problemas:

- ✓ *Indefinição de objetivos* – sem objetivos bem definidos, o projeto fica fadado ao fracasso.
- ✓ *Indefinição de responsabilidades* – quando muitas pessoas de diferentes áreas participam e divergem sobre o projeto. O produto poderá retratar as incongruências. A responsabilidade sobre o projeto deverá ficar bem explícita.
- ✓ *Dimensão da empresa* – A dispersão espacial (geográfica) das unidades pode fragmentar a política de harmonização da empresa. Resta a dúvida: como atender os públicos de unidades diferentes de uma empresa?
- ✓ *Linguagem* – A empresa abriga uma coleção de indivíduos de níveis sócio-culturais-lingüísticos diferentes. Como atender ao mesmo tempo, numa publicação interna, o operário e o engenheiro através de um mesmo projeto?
- ✓ *Seleção dos meios* – Qual o tipo de canal que se adapta à empresa? Por quê? É preciso analisar as características técnicas dos canais sob os aspectos de custo e operacionalidade, compreensibilidade, atualidade, universalidade, facilidade de difusão etc.

A comunicação dentro da organização tem como principal missão gerar consentimento. Porém produzir aceitação e atingir profundamente o corpo social da organização não é uma tarefa fácil, quando o sistema burocrático-normativo é um obstáculo ao engajamento e à participação dos empregados. Como então superar essas dificuldades?

O ideal é ajustar a comunicação técnica-normativa (que versa sobre as instruções das tarefas dos funcionários) aos valores e atitudes da empresa. Outra hipótese é a melhora do desempenho dos fluxos de informações. Há o fluxo descendente, ascendente e lateral⁶.

⁶ Fluxos de informação comentados no item 1.2 Formas de Comunicação Empresarial.

Geralmente, o maior volume de informação é o descendente, contendo instruções de trabalho, deixando de lado o *feedback*, o que gera distorções e freqüentemente cria problemas de engajamento. Dessa forma, percebe-se a necessidade dos empregados se engajarem no processo de tomada de decisões, procurando-se viabilizar alguns mecanismos de consultas.

A grande quantidade de comunicação instrumental – educativa –, no fluxo descendente, inibe e bloqueia os canais de comunicação expressiva, que por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação. Estas redes absorvem grandes quantidades de mensagens ambientais (principalmente em momentos de crise), constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos.(REGO, 1986, p.33)

Além de uma comunicação efetivamente participativa, uma outra hipótese é o treinamento dos funcionários. Por exemplo, a uniformidade na linguagem do empregado utilizada com o cliente, possibilitará assim um bom atendimento sem contradições nas informações prestadas a ele (consumidor).

Um conjunto de medidas pode determinar o nível de sinergia da comunicação da empresa. Entre eles: estabelecer verdadeira integração nos fluxos de comunicação, proporcionar mais confiança, empatia e autonomia no nível intrapessoal, descobrir os melhores meios de comunicação para diversas posições da estrutura.

Outro aspecto importante no mundo dos negócios é a questão das mudanças. A ordem é a adaptação rápida ao clima de constantes transformações no ambiente empresarial. Mas para que as mudanças sejam bem percebidas e não encontrem resistência pelas pessoas que compõem a empresa é necessário ter profissional capaz de lidar com esse quadro.

No entanto, nem sempre é isso que acontece nas organizações, pois para algumas pessoas mudanças significam insegurança de lidar com aquilo que desconhecem, e para outras é um estímulo e por isso arriscam-se mais. Aí está o grande desafio dos gestores, suplantar suas próprias resistências e promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas atitudes, ações e transformações, que são um dos principais objetivos da comunicação interna.

É importante ressaltar que muitos profissionais enfrentam dificuldades na realização da comunicação, por estarem trabalhando sob pressões tanto da direção, quanto dos colaboradores, vivenciando, inclusive, situações limites.

No jogo das pressões e contrapressões, onde de um lado, afloram, canalizados e bem articulados, os interesses dos trabalhadores e, de outro, um eficaz *lobby* organizado pelas empresas, os esquemas de comunicação constituem mecanismos oportunos e fundamentais para a administração dos conflitos que se tornam mais freqüentes por força da participação efetiva de segmentos engajados da sociedade. A premissa em que se baseia a nova comunicação empresarial parece ser a de que o conflito de interesses já não se situa apenas entre patrão e empregado, mas ganha foros mais amplos. (REGO, 1986, p.150)

Sendo assim, o setor de comunicação deve ter autonomia suficiente para implantar uma política de comunicação sem personalismo, já que muitos profissionais trabalham temendo perder seus empregos por força dos *lobbies* dos acionistas, o que prejudica o devido funcionamento da comunicação empresarial. Bem como a autonomia gerencial, o setor deve possuir autonomia financeira, ou seja, deve contar com recursos suficientes para o desenvolvimento de suas atividades.

Outro desafio para o comunicador é o de natureza ética. Por vezes empresas jornalísticas noticiam matérias contrárias à instituição, favorecendo o *jabá* ou *jabaculê*, que é o pagamento que se dá em troca da publicação de algum material ou divulgação de alguma empresa/produto/informação na imprensa. Este pagamento pode ser feito em dinheiro, presentes (jóias, propriedades, carros etc) ou em favores, como prestações de serviço.

Alguns jornalistas aceitam, outros não, por pensarem que aceitar um valor significativo de urna pessoa ou empresa sobre a qual se está escrevendo prejudica a objetividade e causa um conflito de interesses. Afinal, o profissional pode se sentir influenciado e acabar escrevendo uma matéria que atenda mais aos interesses que estão por trás do *jabá* do que aos interesses do público.

Há aqueles que não se sentem prejudicados por aceitar um agrado e há também aqueles que aceitam um presente e ainda assim expõem suas opiniões críticas sobre quem quer que seja. Alguns repórteres defendem a importância do *jabá* quando este vem na forma de material de divulgação, o que é muito útil na elaboração das matérias. Ex: livros, CDs, DVDs.

O termo também é muito usado no meio musical para designar o pagamento de quantias monetárias ou o oferecimento de presentes para que emissoras de rádio e de televisão toquem músicas de determinados cantores, na maioria das vezes, em detrimento dos demais artistas.

Em alguns países, a prática do jabaculê é considerada suborno, mas em outros é legalizada. No Brasil, um projeto de lei “antijabá” (PL-1048/2003) foi apresentado pelo deputado Fernando Ferro (PT-PE), em 2003. O texto prevê, além da criminalização do jabá, a responsabilização do profissional que o receber, a suspensão do programa e até a cassação da concessão. O projeto já foi aprovado pelas Comissões de Educação e Cultura, de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática, e, no primeiro semestre de 2006, pela Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania da Câmara Federal.

Além das dificuldades pontuadas, o comunicador empresarial tem que lidar com mais outros dois desafios: a imagem negativa da empresa perante seus públicos e sua própria imagem.

No tocante à imagem da instituição, pode-se afirmar que há muitas empresas que tratam mal seus funcionários, são antiéticas, não possuem responsabilidade social etc., fato que se torna um fardo para o profissional que pretende elaborar um bom trabalho de comunicação.

Com relação à imagem dos comunicadores:

Grande parte do público interno os tem na conta como festeiros, chegados a um *oba-oba*, gente fútil para um trabalho idem. São poucos os que enxergam o valor agregado para empresa. Com credibilidade a vida já é difícil, imagine sem. (NEVES, 2000, p.29)

Em algumas empresas a imagem do profissional de comunicação é ruim, o que se deve ao preconceito das outras áreas, como o de finanças que considera a comunicação supérflua, e sempre que a situação da empresa não está boa, resolve cortar gastos justamente no momento em que a instituição mais precisa de cuidados com a imagem.

Dessa forma, o profissional de comunicação deve estar disposto a superar todas essas dificuldades, a fim de desenvolver um trabalho eficaz dentro da instituição. É imprescindível mostrar a grande importância da estrutura da comunicação para o corpo social da instituição. Isso pode ser feito, inicialmente, através de esclarecimentos das atividades feitas pelo setor de comunicação.

3. INSTRUMENTOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

É claro que devemos valorizar o elemento humano nas organizações, mas é preciso compreender a importância da tecnologia no desenvolvimento das atividades de Comunicação Empresarial. Atualmente, as informações fluem de forma ágil, devido à informatização das empresas.

O computador é de grande valia para o armazenamento e recuperação da informação, podendo gerar, aí sim, a partir da ação humana, análises para tomada de decisões. Além disso, a Internet contribuiu para a agilidade do fluxo de informações.

Antes de se escolher a ferramenta a ser adotada é preciso estudar o gosto dos receptores das mensagens (funcionários), caso contrário poderá ocasionar ruídos na comunicação. Descobrir o que os funcionários gostariam de saber mais sobre a empresa, se há cursos de aprimoramento para atingir cargos melhores, ou seja, expectativas, vontades e necessidades dos funcionários.

Os instrumentos ou ferramentas de comunicação dentro de uma organização podem ser formais – circulam informações oficiais e legitimadas pela empresa – e informais – veicula-se todo tipo de informação considerada inadequada para circulação nos veículos formais. Os canais de comunicação utilizados podem ser (REGO, 1986, p.65):

Visuais

a) escritos

- ✓ Instruções e ordens escritas
- ✓ Circulares
- ✓ Cartas pessoais
- ✓ Manuais
- ✓ Quadros de avisos
- ✓ Boletins
- ✓ Panfletos
- ✓ Jornais e revistas para empregados

- ✓ Relatórios de atividades
- ✓ Formulários
- ✓ Eletrônicos: e-mail e intranet

b) pictográficos

- ✓ Pinturas
- ✓ Fotografias
- ✓ Desenhos
- ✓ Diagramas
- ✓ Mapas
- ✓ Ideografias

c) escrito-pictográficos

- ✓ Cartazes
- ✓ Filmes mudos com legenda
- ✓ Gráficos
- ✓ Diplomas

d) simbólicos

- ✓ Luzes
- ✓ Bandeiras e flâmulas
- ✓ Insígnias

Auditivos

a) diretos

- ✓ Conversas
- ✓ Entrevistas
- ✓ Reuniões
- ✓ Conferências

b) indiretos

- ✓ Telefone
- ✓ Rádio
- ✓ Intercomunicadores
- ✓ Alto-falantes

c) simbólicos

- ✓ Sirenas
- ✓ Apitos e buzinas
- ✓ Sinos
- ✓ Outros sinais

Visuais/ Auditivos

- ✓ Filmes sonoros
- ✓ Demonstrações
- ✓ vídeo

3.1. FORMAL

Os canais visuais formais, mais comuns são os escritos, como publicações impressas, jornal mural, boletim e cartazes motivacionais. Há ainda os canais virtuais, que são mais ágeis, algumas empresas substituíram os impressos por estes, e há aquelas que convivem com os dois. São eles: intranet, jornais digitais, informes virtuais, e-mail *marketing*, *banners*, *pop ups*, *hot sites*, torpedos via celular etc . E os audiovisuais, como os vídeos informativos e institucionais.

House-organ

Direcionado aos funcionários e seus familiares, funciona como instrumento básico de comunicação para motivação e mobilização dos empregados. Nele, procura-se refletir a cultura da empresa, sempre valorizando o binômio companhia-funcionário. O veículo desempenha um

papel de um porta-voz informal da companhia, uma espécie de diminuidor de boatos. (CHINEM, 2003, p.52)

O *house-organ* é o meio mais eficiente para transmitir mensagens preferenciais tanto para o público interno, quanto para o externo. Pode ser jornal ou revista, devendo abranger um conteúdo bem variado.

O jornal interno é o jornal do funcionário e o *house-organ* é o jornal da empresa. Brum (1998, p.98) diz que “o jornal interno é aquele que publica a poesia do funcionário, que fala sobre datas festivas, que tem a foto do funcionário, da sua linha de produção, do seu time de futebol, enfim, que aborda a sua vida na empresa”.

Existem jornais internos dos mais diversos formatos e periodicidade. Há empresas que adotam o formato tablóide, produzidos em papel-jornal, outras utilizam formato tablete e utilizam papel *off-set* ou *couchê*. Os jornais podem ser produzidos com uma ou mais cores e o número de páginas vai depender da quantidade de notícias relativas à empresa. Já a revista deve ter assuntos mais extensos, mais cores e conter papel de qualidade.

É importante pensar os recursos financeiros, mas não pode deixar de se preocupar com a aparência, é claro que o conteúdo é importante, mas o jornal ou a revista deve ser atraente, senão não vai despertar atenção de seu público. Quanto à periodicidade podem ser publicados mensais, bimestrais, trimestrais, o ideal é o mensal.

Um fator que pode agregar valor ao jornal esta relacionado à distribuição, ele deveria ser entregue nos domicílios dos funcionários. Isso porque ao receber o jornal no trabalho geralmente ele não tem tempo para ler e acaba esquecendo lá ou no restaurante em que foi almoçar, ou até mesmo no ônibus; já em casa ele pode dividir a informação com a família no momento de lazer.

Jornal Mural

O jornal mural é afixado na parede devendo conter informações mais enxutas para que a leitura seja feita em poucos minutos e deve ser atualizado com frequência, pois deve se evitar informações antigas afixadas, por exemplo, falando sobre o carnaval, quando estiver próximo ao dia dos namorados ou conter poeira e papel amarelado de tão antigos e abandonados ali.

O ideal é que 2/3 do mural sejam reservados para empresa e 1/3 para os funcionários. No espaço da empresa pode ter notícias como de um novo produto ou uma campanha, atividades do

dia a dia da empresa e avisos; e no caso dos funcionários, pôr anúncios como “vendo máquina digital...” ou “faço bolo de festas”. O jornal de parede pode ser produzido em madeira, fórmica ou aço escovado.

Boletins

O boletim é outro tipo de instrumento de informação utilizado pelas empresas, cuja formatação deve ser padronizada, e os profissionais de comunicação devem escolher que tipo de informação será veiculado nele, sobre economia, social, etc. Sua periodicidade costuma ser semanal e não contém muitas páginas nem muitas cores.

Cartazes Motivacionais

Os cartazes motivacionais são instrumentos interessantes para provocar emoções no seu público interno. Deve se ter entre seis e dez cartazes, contendo frases de efeitos, imagens, a marca e o slogan do programa e a logomarca da empresa. Esse instrumento deve atingir o público interno, bem como o externo, na medida em que a empresa demonstra-se preocupada com o elemento humano.

Canais Virtuais

Com relação aos canais virtuais, as empresas utilizam o *e-mail*, a *intranet* e *smart phone*.

O *e-mail* é um ótimo instrumento de informação, mas não adianta se não tiver um *feedback*. Por exemplo, um funcionário envia um *e-mail* para a Assessoria de Comunicação sobre a necessidade de compra de material, porém o profissional da comunicação não responde seu *e-mail*, deixando o funcionário desmotivado.

A *intranet* é muito utilizada nas empresas, permite o *Marketing* para dentro, ou seja, os setores divulgarem seus produtos para todos, bem como informações do mercado.

O *smartphone* significa telefone inteligente. O aparelho mistura funções de celular e computador, efetua conexão infravermelho e bluetooth.

Embora os canais virtuais sejam cada vez mais objetos de comunicação das empresas, não devem ser os únicos, uma vez que o profissional deve se perguntar se irá atingir todo o corpo organizacional, ou seja, será que todos os funcionários têm acesso ao computador?

Vídeo Institucional e Informativo

Outro instrumento importante para educação dos funcionários é o vídeo informativo, contendo orientação sobre execução de tarefas ou sobre como lidar positivamente com o estresse.

Já uma ferramenta de grande apelo emocional e que possui recursos de envolvimento entre a empresa e o funcionário é o vídeo institucional. É este que vai incentivar os funcionários, que vai mostrar qual é a cultura da organização, ou seja, sua filosofia diante da sociedade.

Há muitos outros instrumentos oficiais específicos que varia de empresa para empresa, mas os mais utilizados são estes já comentados.

3.2. INFORMAL

A comunicação informal é feita por canais de comunicação não planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle, são caracterizados pela rede de boatos: círculo de amizade, canais virtuais, *marketing viral*, rádio peão, entre outros. Esses tipos de instrumentos potencializam as informações boca-boca, possibilitando os rumores, podendo causar um clima de insegurança na organização.

Canais Virtuais

Atualmente os canais virtuais são cada vez mais comuns na comunicação entre os funcionários. Entre esses canais encontram-se o *e-mail* pessoal, o *messenger* e as comunidades virtuais.

Segundo Howard Rheingold, as comunidades virtuais são agregações sociais que emergem da Rede quando existe um número suficiente de pessoas, em discussões suficientemente longas, com suficientes emoções humanas, para formar teias de relações pessoais em ambiente virtual, alterando de algum modo o eu dos que nele participam. (SOUZA)

Entre as redes sociais destaca-se o *Orkut*, criado em 2004, com objetivos, entre outros, de obter novas amizades e contatos profissionais. Essa rede também possui um gerenciamento de comunidades, como a comunidade dos funcionários do Banco do Brasil etc.

Marketing Viral

É clássico dizer que um cliente satisfeito com um produto ou serviço divulgará o seu sentimento para pelo menos três pessoas; já um cliente insatisfeito divulgará o seu desagrado para umas 10, 20 ou até 30 pessoas. É mais ou menos assim que funciona a idéia do *Marketing viral*.

De forma simplificada, marketing viral é qualquer estratégia que encoraja indivíduos a passar adiante sua mensagem de marketing (seu argumento de venda), criando uma oportunidade de crescimento exponencial da exposição e influência desta mensagem. Como um vírus, esta estratégia usa o rápido crescimento para uma explosão de milhares ou milhões de leitores. (FRIDSCHTEIN, 2001)

Originalmente *Marketing viral* foi definido pela prática de vários serviços livres de e-mail, de adicionar a publicidade ao e-mail que sai dos usuários. Se o anúncio alcança um usuário "suscetível", esse usuário "será infectado", que pode então "contaminar" outros sucessivamente. Enquanto cada pessoa infectada envia o e-mail a mais de um usuário susceptível por média, cuja taxa reprodutiva básica é maior que um. Os resultados "standard" em epidemiologia implicam que o número de usuários infectados crescerá segundo uma curva logística, cujo segmento inicial é exponencial.

As empresas podem utilizar-se desse meio de disseminação de informações através de técnicas específicas, que ao várias, entre elas a ploriferação de mensagem boca-boca, através de e-mail, *blogs*, *hot site*, *emailmarketing* etc.

Rádio Peão

Outro aspecto importante a ser considerado nesse tipo de comunicação é a rádio peão ou rádio corredor, veículo em que são transmitidas informações que seriam consideradas inadequadas nos canais oficiais. Muitos administradores reprovam este instrumento, pois consideram-no como a extensão da fofoca entre vizinhos.

Outros empresários aceitam bem e até se utilizam deste instrumento para melhorar a sua percepção dentro da empresa: relações interpessoais, implicações e interpretações de um determinado fato.

Rádio peão é uma rede de comunicação complexa, informal e muito eficiente pela qual circulam as mais variadas informações, notícias e rumores de interesse dos funcionários, independente de sua hierarquia, formação profissional e *status*. (PIMENTA, 1999, p.57)

No ambiente empresarial, os boatos podem surgir a partir de índices⁷ (compra de novos equipamentos, transferência ou demissão de funcionário, etc.) ou de fatos (declaração da direção, circulares, notícias veiculadas na mídia, entre outros).

É importante mapear todos os canais informais existentes na empresa a fim de criar uma interatividade entre a organização e seus funcionários, mas sem querer controlá-los. Nesse sentido que a comunicação interna deve trabalhar para reverter esse quadro de instabilidade que pode se estabelecer no ambiente empresarial. O profissional de CI deve minimizar os rumores a fim de que não construam uma imagem negativa da empresa, proporcionando segurança e confiança aos seus colaboradores.

⁷ Índice dentro da semiótica é um signo indicador. É quando o significante remete ao significado tomando como base a experiência vivenciada pelo interpretador. Por exemplo, ao ver uma imagem de um carro sem a maçaneta, estando apenas um buraco no seu lugar, isto é um índice de uma tentativa de assalto. Mas isso só se torna evidente porque temos experiências anteriores com assaltos, seja através de experiências pessoais, seja por reportagens vistas no telejornal diário.

4. O CASO DA COCA-COLA

A empresa

- Criada em 1886, ano em que foi apresentada pela primeira vez ao público, na Jacob's Pharmacy em Atlanta, nos Estados Unidos, só chegou ao Brasil em 1942. A Coca-Cola conquistou a preferência do consumidor e inaugurou a trajetória de um grande sucesso mundial.
- Atualmente, a Companhia está presente em mais de 200 países e responde por mais de 400 marcas de bebidas não-alcoólicas, entre estas, quatro das cinco marcas mais consumidas: Coca-Cola, Coca-Cola light, Fanta e Sprite.
- No Brasil, a companhia é composta pela Coca-Cola Brasil e 17 grupos empresariais independentes, chamados de fabricantes autorizados. Esta estrutura absorve cerca de 34 mil colaboradores diretos e gera mais de 310 mil empregos indiretos.
- Os fabricantes autorizados têm um contrato através do qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os produtos da organização, observando o padrão de qualidade mundial, que é marca registrada da empresa.
- As fábricas do Sistema Coca-Cola Brasil encontram-se em todas as regiões do País, abastecendo cerca de um milhão de pontos de venda. Anualmente, adquire R\$ 3,7 bilhões em produtos e serviços e recolhe R\$ 4 bilhões em impostos no País. O Sistema Coca-Cola Brasil investiu mais de R\$ 3,5 bilhões no Brasil nos últimos cinco anos e está presente em sete segmentos do setor de bebidas não-alcoólicas brasileiro – águas, chás, refrigerantes, sucos, energéticos, isotônicos e lácteos, com uma linha que soma 100 produtos, entre sabores regulares e versões de baixa caloria.

Figura 3. Localização de cada componente do sistema Coca-Cola.



Marcas da Coca-Cola Brasil

A companhia conta com uma ampla linha de bebidas não-alcoólicas, que inclui águas, sucos, refrigerantes, chás, achocolatado, energéticos e isotônicos. São seus produtos: Coca-Cola (principal) , Kuat, Fanta, Sprite, sucos Mais e Kapo, Nestea, águas etc.

Figura 4. Marcas da Coca-Cola.



Estrutura da Comunicação Interna da Coca-Cola Brasil

A Coca-Cola Brasil possui há 15 anos uma área de Comunicação Interna, que inicialmente, era subordinada ao setor de Recursos Humanos. Porém as atividades da CI eram muito voltadas para as atividades do mesmo.

A partir de 2000, verificou-se a necessidade de tornar o setor independente, a fim de executar atividades que ultrapassam o escopo do RH, como a de envolver os associados com a filosofia da empresa, divulgar campanhas dos produtos, bem como as ações de responsabilidade social etc.

Assim a CI passou a pertencer a Diretoria de Comunicação Social, que abrange Comunicação Interna, Comunicação com *stakeholders*, Responsabilidade Social, Eventos e Marketing Corporativo.

Figura 5. Estrutura da Comunicação Interna da Coca-Cola.



Ferramentas utilizadas pela CI da Coca-Cola Brasil

1 – Revista: Bebendo na Fonte

Lançada em 2006, a revista Bebendo na Fonte circula em todo o Sistema Coca-Cola Brasil com tiragem de 36 mil exemplares, em papel reciclado. A distribuição é feita de maneira autônoma por cada empresa componente do sistema Coca-Cola. A revista é trimestral e conta com a colaboração das áreas de comunicação de todos os fabricantes. Seu desafio é atender aos diferentes públicos internos da empresa.

Figura 6. Revista bebendo na Fonte.



2 – Intranet

A interface da intranet da Coca-Cola foi reformulada pela empresa Tecnopop. É uma ferramenta interativa, uma vez que conta com a participação de todos os associados. Possui conteúdo relevante para o dia-dia dos funcionários, apresentando notícias, que são atualizadas diariamente, podendo ser inclusive comentadas; contém ainda agendas de eventos da empresa, data de aniversário dos associados, classificados, sorteios de convites/ ingressos etc.

Figura 7. Intranet da Coca-Cola.



3 – Jornal Mural

Fica localizado ao lado dos elevadores no edifício matriz. Possui dois cartazes de folhas A3 de papel reciclado. Os cartazes são atualizados semanalmente. Um dos seus objetivos é a divulgação das ações da empresa. Atualmente a Coca-Cola Brasil está fazendo uma campanha do suco Kapo, que pretende selecionar filhos de funcionários para participarem da propaganda através de fotos presentes nos produtos.

4 – E-mail Marketing

A Coca-Cola envia mensagens eletrônicas de anúncios de suas campanhas. Um exemplo é a atual campanha “Viva o seu lado Coca-Cola da vida”, cujo garoto propaganda chama-se Ray. Ele convida o internauta a acessar seu novo *site*, no qual encontram-se vídeos da Coca-Cola, links para os vídeos no You Tube, o perfil de Ray no Orkut etc

Figura 8. E-mail marketing da Coca-Cola



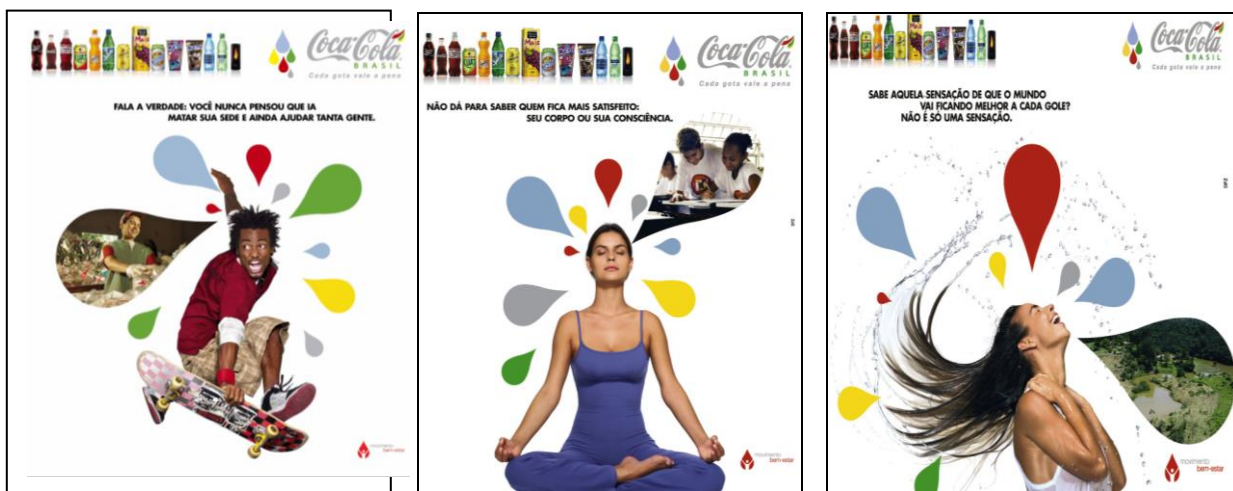
5 – Voice mail

É feito através de mensagens telefônicas. Há um código que pode ser usado para deixar mensagem para toda a companhia. O Presidente da empresa, Brian Smiph, costuma deixar comunicados importantes para todos os associados. Mas esta ferramenta também pode ser utilizada para descontrair e informar, foi o caso de uma festa de final de ano, em que o ator Luiz Fernando Guimarães convidava todos os funcionários para o evento, simulando uma ligação pessoal.

6 – Cartazes Institucionais

A campanha atual chama-se “Cada Gota Vale a Pena”, que fala da participação que cada consumidor pode ter em um mundo melhor para todos. Os anúncios traçam um paralelo entre os benefícios dos produtos da Coca-Cola Brasil, como hidratação, bem-estar físico e mental e energia, e os programas sociais e ambientais do Instituto Coca-Cola Brasil, que atua em educação, meio ambiente, bem-estar e vida saudável. Os programas destacados na campanha são o Reciclou, Ganhou, o Água das Florestas Tropicais Brasileiras e o Programa de Valorização do Jovem.

Figura 9. Cartazes Institucionais.



7 – Vídeo Institucional

São filmes publicitários, que exploram o lado lúdico das pessoas, uma vez que esse é o espírito da empresa. Atualmente, a companhia lançou para todos os seus públicos o vídeo “Viva o seu lado Coca-Cola da vida”, que está sendo veiculado na internet e na televisão.

8 – Espaços Inusitados

São espaços diferentes dos tradicionais já citados, ou seja, os espaços físicos da empresa são estudados a fim de deixar a criatividade fluir e envolver os associados. Tudo vai depender da campanha, são eles: Adesivos no elevador, escadas; pegadinhas no chão para fazer teaser; pendurar coisas no teto etc.

A Coca-Cola Brasil utiliza outros meios de comunicação com o público interno, a saber: a comunicação face a face, realização de eventos, campanhas internas, telefonemas, e-mail etc.

Planejamento da Comunicação da Coca-Cola Brasil

A comunicação interna da Coca-Cola Brasil prioriza seus 350 funcionários, os 17 fabricantes autorizados e seus respectivos empregados. Para perceber a importância da comunicação é preciso entender primeiramente o funcionamento da companhia.

Os fabricantes compram o xarope que a Coca-Cola Brasil produz em Manaus, engarrafam e vendem. Devido a essa estrutura do sistema Coca-Cola, a área de comunicação possui uma grande importância, pois os fabricantes precisam estar alinhados com os objetivos da empresa. Esses fabricantes são empresas independentes que possuem suas próprias equipes de comunicação, que trabalham em colaboração com a comunicação da sede.

Para que o processo seja bem sucedido é necessário que se faça um planejamento. Sendo assim, A Coca-Cola Brasil elabora dois tipos de planejamentos, denominados *business plain*, um a longo prazo traçado até 2010 e outro anual, que é o plano de execução. Como todo planejamento, é imprescindível que os objetivos estejam bem definidos.

A principal missão da comunicação interna da instituição é fazer com que os associados e os fabricantes se “contaminem” com os objetivos da empresa e se tornem “embaixadores” dela.

Como estratégia para atingir essa meta principal, a comunicação elaborou uma campanha para que todos conheçam seus produtos e saibam explicar questões delicadas que são disseminadas na sociedade. É preciso que todos os associados tenham argumentação para lidar com a opinião pública, saibam dos projetos sociais, se identifiquem, se envolvam, conheçam a qualidade dos produtos, o lançamento de uma nova marca, uma nova fusão etc. para desse modo

sentirem-se incluídos no negócio da empresa. Principalmente, porque os fabricantes são reconhecidos como a própria Coca-Cola, ainda que sejam empresas independentes.

O plano anual é elaborado em novembro pela própria empresa. As outras áreas da companhia definem o que elas querem, através de seus próprios planos, enviam para a comunicação, que reflete como trabalhar ações para que se atinjam os objetivos da empresa projetados até 2010.

O plano é feito em reunião com a presença de todos os profissionais de comunicação de todas as áreas do setor: departamento de *marketing*, responsabilidade social, imprensa e eventos.

A avaliação da eficácia das ferramentas de comunicação é feita por meio de pesquisas elaboradas pelo próprio setor. Porém não há uma avaliação da ferramenta por si só, mas sim das campanhas feitas nos veículos. Muitas vezes certas campanhas são mais eficazes em certos veículos que em outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fluxo de comunicação em todas as direções é uma das características para se falar de comunicação dentro das empresas e da importância estratégica relacionada às pessoas que integram esta organização.

Integrar representa o sentido da gestão de comunicação interna, de ações que se traduzem na análise constante da cultura da empresa, seus valores e como empregar esta cultura, de modo que ela seja vista e reconhecida por todos que estão envolvidos, direta e indiretamente com a empresa. Pelo estudo de caso feito na companhia Coca-Cola Brasil pode-se observar que a missão da comunicação interna é, primordialmente, integrar seus associados aos objetivos da empresa.

Desta forma, integrar o público interno, desde a diretoria até ao “chão de fábrica” é tão necessário e estratégico, quanto enviar *releases* para divulgação de um novo produto/serviço da empresa. É preciso pensar: meu funcionário já conhece este produto? Ele está satisfeito com as informações que chegam até ele? Ele reconhece os valores e a cultura que atravessa as salas e corredores da organização onde trabalha?

É preciso analisar estas questões e identificar as necessidades do público interno, tão prioritário quanto outros públicos envolvidos com a empresa, já que valorizados e satisfeitos em seu ambiente organizacional, os funcionários tornam-se motivados e com isto, naturalmente mais produtivos. Toda essa motivação se revela no comprometimento com as metas e objetivos da empresa e, conseqüentemente, nos lucros. Além disso, para a alta administração é interessante também preservar a cultura organizacional, o sentimento de pertencimento, enfim, valores que identifiquem a empresa com seus públicos. Há ainda informações e contra-informações úteis, do ponto de vista estratégico, que serão lançadas em momentos oportunos. Logo, o papel da comunicação interna vai além da produtividade ou da motivação.

Um dos problemas da comunicação interna da Coca-Cola Brasil é que a empresa não conta com um *ombudsman*, figura importante na questão do *feedback* dos colaboradores.

Como deixamos assente no desenvolver desta monografia, um dos fundamentos da gestão de comunicação é promover o engajamento do empregado aos objetivos da empresa, através dos canais de integração que a empresa torna disponível para seus funcionários. E este engajamento vem do orgulho, de se sentir valorizado, com qualidade de vida.

Analisar o perfil do público interno e buscar aliar as necessidades destes funcionários aos objetivos da empresa e motivar o empregado a fazer parte desta conquista, é o grande desafio, a estratégia que torna a comunicação empresarial cada vez mais eficaz.

Durante o processo de desenvolvimento desta monografia, pode-se observar a seguinte preocupação dos profissionais de comunicação entrevistados: a de formar e informar, motivar e satisfazer seus funcionários, integrando-os com a realidade e as diretrizes da empresa.

A Coca-Cola Brasil reformulou suas ferramentas de comunicação interna, daí não termos resultados de pesquisas oficiais com relação à nova revista, bem como da intranet. Porém, segundo a gerente de marketing da empresa, por ser uma empresa que conta com 350 funcionários fica visível a satisfação dos funcionários que ligam para o setor de comunicação para elogiar tanto as notícias, como a própria ferramenta. Outro aspecto de satisfação é a super usabilidade da intranet: por ser muito interativa percebe-se a participação dos associados.

A comunicação interna vem tomando dimensões estratégicas gradativamente, afinal mudar não é fácil. E até mesmo porque a maior dificuldade para esta mudança, de ação tática para gestão estratégica, reside na existência, ainda, de pessoas que ocupam posições-chave em uma organização e que não conseguem ter uma visão clara da eficiência de comunicação. O capital humano é o melhor investimento que uma empresa pode e deve realizar para geração de resultados positivos dentro de uma organização.

Por opção metodológica e devido ao tempo exíguo para elaboração deste trabalho, não foi possível fazer uma pesquisa quantitativa sobre a satisfação dos funcionários da Coca-Cola Brasil com relação à performance dos veículos de comunicação da companhia. Dessa forma, sugere-se que posteriormente tal pesquisa seja feita a fim de complementar o estudo.

É importante ressaltar que o presente trabalho não pretende esgotar o assunto. Portanto espera-se que esta base de dados sirva como instrumento de consulta para elaboração de novos trabalhos que abordem o mesmo tema e sugere-se que sejam feitos outros comparativos de empresas do mesmo ramo de bebidas.

O estudo pode servir, inclusive, para demonstração de outras técnicas de como solucionar os problemas que surgem no ambiente de trabalho devido às falhas na comunicação interna e as maneiras de como manter a comunicação eficaz e prevenir a organização de barreiras que possam surgir.

REFERÊNCIAS

- **BAHIA**, Benito Juarez. *Introdução à Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- **BATISTA**, Andréa Clara Freire. *O tripé das organizações: pessoas, cultura e comunicação*. Disponível em: www.comtexto.com.br/2convicomartigoAndreiaClaraFreireBatista.htm.com.br. Acesso em: outubro de 2006.
- **BRUM**, Analisa de Medeiros. *Endomarketing Como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente*. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- **BRUM**, Analisa de Medeiros. *Face a Face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação*. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- **CAHEN**, Roger. *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- **CHINEM**, Rivaldo. *Assessoria de Imprensa: Como fazer*. São Paulo: Summus, 2003.
- **CLEMEN**, Paulo. *Como Implantar uma Área de Comunicação Interna: Nós, as Pessoas, fazemos a diferença*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

- **COCA-COLA BRASIL.** Disponível em: www.cocacolabrasil.com.br. Acesso em: outubro de 2007
- **COMTEXTO - COMUNICAÇÃO E PESQUISA.** Disponível em: www.comtexto.com.br/história.htm. Acesso em: novembro de 2006.
- **FRIDSCHTEIN, Renato.** Sete técnicas de marketing viral. Disponível em: www.meio.ws/artigos/exibe.asp?na=18. Acesso em: Outubro de 2007.
- **GONÇALVES, Márcio.** *Cultura empresarial e comunicação.* Disponível em: www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=224. Acesso em: março de 2007.
- **NASSAR, Paulo.** *Comunicação Corporativa.* Disponível em: www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=392. Acesso em: março de 2007.
- **NEVES, Roberto de Castro.** *Comunicação Empresarial Integrada: imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais.* Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- **PARENTE, Carlos.** *Comunicação: Percepção do valor.* Disponível em: <http://www.palestrarte.com.br/artigos/default.asp?id=48>. Acesso em: outubro de 2007.
- **PIMENTA, Maria Alzira.** *Comunicação Empresarial.* Campinas, SP: Alínea, 1999.

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

- **SOUZA**, Cristina Resina Pereira de. **Comunidade Virtual**. Disponível em: www.citi.pt/homepages/espaco/html/comunidade_virtual.html. Acesso em: novembro de 2007.

Anexo: Questionário utilizado para o estudo de caso da Coca-Cola

1. Qual a importância do setor de comunicação dentro da Coca-Cola? Em especial o de Comunicação Interna.
2. Quando foi implantado um setor de Comunicação Interna (CI) na empresa? Como foi verificada a necessidade? (breve histórico)
3. Como é a estrutura do setor de comunicação interna da empresa? (organograma)
4. Quais e quantos profissionais fazem parte da equipe de CI?
5. Como é feito o planejamento de CI (objetivos, políticas, meios e resultados)? Como é feita a análise de resultados? (exemplos de relatórios, pesquisas, gráficos,...)
6. Quanto do orçamento é disponibilizado para a CI?
7. Quais as ferramentas usadas? (Periodicidade, distribuição,...) – amostras das ferramentas, como imagens de capas de revistas impressa e eletrônica e exemplo de *releases* para os anexos.
8. As publicações procuram reforçar a marca através de marca d'água e cores? Há um padrão?
9. O Relações Públicas participa das reuniões de pauta? Como é essa participação?
10. Há uma sinergia do setor de CI com os outros departamentos? Como o de RH? Os funcionários colaboram com a produção das publicações? Como é feito?
11. Como pode ser avaliado o nível de satisfação dos funcionários? Há uma Ouvidoria?
12. Quais são os principais benefícios para empresa por ter uma área específica para a CI?
13. Você identifica alguma desvantagem nas ações adotadas pela CI?
14. Você tem alguma sugestão ou comentário sobre a eficácia das ferramentas da CI?