



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

**O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO  
INTERNA EM UMA ORGANIZAÇÃO**

**KAROLINE ROZA DA SILVA BORGES DA CONCEIÇÃO**

RIO DE JANEIRO

2016

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

**O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO  
INTERNA EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Monografia submetida à Banca de Graduação como  
requisito para obtenção do diploma de  
Comunicação Social/ Jornalismo.

**KAROLINE ROZA DA SILVA BORGES DA CONCEIÇÃO**

**Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini**

RIO DE JANEIRO

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**TERMO DE APROVAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **O papel estratégico da comunicação interna em uma organização**, elaborada por Karoline Roza da Silva Borges da Conceição.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia ...../...../.....

Comissão Examinadora:

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini  
Doutora em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação - UFRJ  
Departamento de Comunicação - UFRJ

Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa  
Doutor em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação - UFRJ  
Departamento de Comunicação - UFRJ

Profa. Dra. Patrícia Cardoso D`Abreu  
Doutora em Comunicação pela Universidade Federal Fluminense - UFF  
Departamento de Comunicação - UFF

RIO DE JANEIRO

2016

## FICHA CATALOGRÁFICA

DA CONCEIÇÃO, Karoline Roza da Silva Borges.

O papel estratégico da comunicação interna em uma organização.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) –  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Escola de Comunicação  
- ECO.

Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, fortaleza e porto seguro da minha vida.

À minha família por todo o apoio, especialmente aos meus pais por serem tão dedicados e estarem sempre por perto com carinho e amor incentivando minhas conquistas.

Ao meu esposo por me amar e me fazer feliz com pequenos gestos, inclusive nessa fase final da faculdade, em que meu humor tanto variou.

Aos meus amigos, que são poucos, mas simplesmente os melhores.

Aos professores, pela transmissão do conhecimento e estímulo ao meu crescimento.

Em especial à minha orientadora, Gabriela, pela atenção e supervisão.

Aos profissionais que convivi na empresa durante o meu estágio, que tanto me ensinaram.

A todos que contribuíram de alguma forma para a minha formação, muito obrigada.

*“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.” (Albert Einstein)*

*“Não é o que você faz, mas quanto amor você dedica no que faz que realmente importa.” (Madre Teresa de Calcutá)*

DA CONCEIÇÃO, Karoline Roza da Silva Borges. **O papel estratégico da comunicação interna em uma organização.** Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini.  
Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

## RESUMO

Este trabalho pretende analisar a relevância da comunicação interna no contexto da comunicação organizacional. Atualmente, a área vem sendo percebida como setor estratégico de gestão, porém até chegar ao *status* que hoje possui a comunicação passou por mudanças ao longo dos anos. O estudo demonstra na sequência dos capítulos um breve histórico da comunicação organizacional, os conceitos de comunicação organizacional e de comunicação interna. São também apresentadas as principais ferramentas utilizadas nas organizações, bem como as relações da comunicação interna com a cultura organizacional e a contemporaneidade. Para efeitos práticos, foi feito o estudo de caso de uma empresa distribuidora de combustível, apresentando a divulgação de seu programa de sustentabilidade para o público interno.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Cultura organizacional. Sustentabilidade.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>6</b>
2.1 Uma abordagem estratégica.....	6
2.2 A filosofia da comunicação organizacional integrada.....	9
2.3 Sobre os primórdios da comunicação organizacional interna.....	11
2.3.1 Nos Estados Unidos.....	11
2.3.2 Na Europa.....	14
2.3.3 No Brasil.....	15
<b>3. COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>19</b>
3.1 Comunicação interna x <i>Endomarketing</i> ®.....	19
3.2 Compatibilizando interesses: a comunicação interna e seu papel estratégico.....	21
3.3 O perfil do profissional de comunicação interna.....	25
3.4 Os caminhos da comunicação interna: redes e fluxos.....	27
3.5 Os meios e canais que viabilizam a comunicação interna.....	30
<b>4. COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>33</b>
4.1 Quanto mais perto do topo, melhor?.....	33
4.2 A cultura na organização: entre a cooperação e a produtividade.....	35
4.3 Desafios da comunicação organizacional na sociedade contemporânea.....	38
<b>5. COMUNICAÇÃO INTERNA NA DIFUSÃO DA SUSTENTABILIDADE...42</b>	<b>42</b>
5.1 A busca pelo desenvolvimento sustentável nas organizações.....	42
5.2 Apresentação da empresa.....	44
5.3 Pontos importantes sobre a realidade da empresa.....	47
5.4 A área de comunicação interna.....	49
5.5 Promovendo atitudes sustentáveis de dentro para fora.....	54

<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>65</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação nas organizações, independentemente da nomenclatura utilizada, passou por mudanças ao longo dos anos até chegar ao status que hoje possui, sendo considerada um setor estratégico de gestão, onde se processa a comunicação entre a organização e seus diversos públicos. A comunicação interna, focada no interior da organização, também adquiriu importância com a evolução da comunicação organizacional. Identificou-se uma crescente demanda por ações que não fossem meramente informativas para o público interno. Mas sim, que o considerasse fundamental para a organização exercer suas funções e atingir seus objetivos.

Muitas empresas e organizações passaram, portanto, a entender a comunicação como peça fundamental na sua estrutura. Atualmente, é possível contemplar um processo de comunicação interna que abrange a relação com diversos setores da organização. Ou seja, abrangendo: a gestão, o contexto, as práticas discursivas e o contexto cultural da organização. Através da integração entre departamentos distintos da organização, visando o fluxo de informação, uma organização estabelece a existência de uma relação de respeito e confiança para com os seus funcionários.

Sendo assim, este trabalho monográfico irá analisar a relevância da comunicação interna na comunicação organizacional. Existem diferentes formas de configuração da comunicação interna nas companhias brasileiras. Para exemplificar e analisar concretamente o papel estratégico da comunicação interna em uma situação real, será realizado um estudo de caso em uma empresa distribuidora de combustível. O estudo tratará das ações para a apropriação, por parte da comunicação interna, de um tema que tem ganhado visibilidade e importância na contemporaneidade: a sustentabilidade.

A pesquisa contribuirá para o conhecimento pessoal da autora, e também será importante para a compilação dos conceitos que permeiam a área de comunicação organizacional com foco na comunicação interna. O interesse pelo objeto de estudo surgiu porque, no período de produção desta pesquisa, a autora estará atuando na área de comunicação interna da empresa escolhida para a análise. Baseando-se em reflexões teóricas e documentos internos, as ideias serão organizadas para concluir como a comunicação interna busca atuar para uma comunicação eficaz com os funcionários.

O nome da empresa, porém, será protegido para assegurar anonimato. Esta escolha se deu porque a coordenadoria da área considera que, como esta pesquisa terá foco na

comunicação que acontece internamente na organização, suas contribuições poderiam expor informações sigilosas ou ser interpretadas como uma posição oficial da empresa, o que precisaria ser aprovado pela alta administração.

Portanto, ainda que se possa contar com o auxílio de colaboradores da empresa para o esclarecimento de eventuais dúvidas, estes não irão contribuir com qualquer posição em nome da empresa. Em respeito a esta escolha, será evitada a realização de entrevistas para não ultrapassar tais limites impostos. O estudo partirá, assim, basicamente da análise e observação da autora, alinhadas a uma contextualização de autores reconhecidos pela abordagem do tema e a convivência com profissionais da área.

É importante ressaltar que se considerará no presente trabalho:

- Comunicação organizacional como todas as atividades comunicacionais que se aplicam a qualquer tipo de organização;
- Comunicação interna como toda comunicação feita entre a organização e o seu público interno;
- Público interno abarcando todos os funcionários, sejam empregados ou empregadores, acionistas, parceiros, cidadãos corporativos, representantes sindicais e sindicatos;
- *Endomarketing*® como o conjunto das ações de marketing voltado para o público interno, com o objetivo de internalizar a noção de cliente;
- Cultura organizacional como um sistema de significados, o conjunto de interações sociais praticadas pelo público interno da organização.

Desta forma, este estudo terá como objetivo geral descrever como as atividades comunicacionais se tornaram importantes no contexto organizacional, com ênfase para a comunicação interna. Nesse sentido e com o intuito de demonstrar como a comunicação interna é cada dia mais considerada para o sucesso das corporações, a análise da abordagem interna de uma organização sobre sustentabilidade representará o objetivo específico deste trabalho, uma vez que permite compreender o papel estratégico da comunicação interna na divulgação e adesão de um assunto de grande relevância para a aceitação social de uma organização atualmente.

A pesquisa terá relevância socioeconômica, pois além de poder contribuir com mais uma análise teórica sobre o assunto no mundo acadêmico, tratará de um tema que merece destaque no âmbito organizacional. Tanto para os gestores de uma organização, a fim de entender a comunicação interna como instrumento que promove a melhoria do clima da

organização e a satisfação dos funcionários, como também para os funcionários, que, através da comunicação interna, estarão mais esclarecidos sobre a filosofia da organização, seu trabalho e a maneira de fazê-lo, bem como uma forma de ter seus anseios atendidos. Através de uma reflexão sobre a cultura de uma organização e a importância da comunicação organizacional, os interesses tanto dos funcionários quanto da gestão podem ser compatibilizados e contribuintes para o sucesso da organização.

Para alcançar os objetivos deste trabalho, o trajeto metodológico passará por uma pesquisa bibliográfica dos conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna e cultura organizacional em sítios e portais específicos, livros, artigos, periódicos, dissertações e teses. Será permitido, desta forma, o embasamento para uma reflexão teórica sobre o objeto de estudo. Além de conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Em paralelo com a revisão bibliográfica, será feita uma pesquisa documental, acompanhada de observações sobre como a organização, cada vez mais interessada em propostas e ações voltadas para o desenvolvimento sustentável, trabalha o assunto para o público interno, com o objetivo de promover adesão e engajamento. A análise da divulgação da campanha de sustentabilidade da empresa para os funcionários compreenderá o período de janeiro de 2015 a julho de 2016. Serão abordados também pontos que relacionam a teoria descrita com a prática realizada no contexto organizacional.

Este trabalho será estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo abordará conceitos de comunicação organizacional, além de um breve histórico. O breve histórico será sobre a comunicação organizacional no mundo, com ênfase voltada para a comunicação interna, através do estudo do surgimento das assessorias de imprensa nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil. Neste capítulo, as bases fundamentais partirão dos autores Gaudêncio Torquato (2010) e Margarida Maria K. Kunsch (2003).

O capítulo abordará ainda o composto de comunicação organizacional integrada, de acordo com Kunsch (2003). Tornando-se o mais adotado pela maioria dos estudiosos, o conceito de comunicação organizacional integrada considera quatro grandes áreas, que serão apresentadas neste trabalho: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna, e a comunicação administrativa.

O segundo capítulo terá como objetivo abordar os conceitos de comunicação organizacional interna, começando por uma breve explicação sobre os termos comunicação interna e *Endomarketing*®, à luz de Kunsch (2003) e Saul Bekin (1995). Apresentará também o papel estratégico e específico da comunicação interna, foco desta pesquisa. Será

de grande importância neste capítulo destacar ainda mais a relevância da comunicação interna para todos os cidadãos da organização.

Outros olhares acerca da comunicação interna também serão trazidos para o capítulo, como o das autoras Ivone Oliveira e Therezinha Alencar (2013). Além disso, o capítulo trará o perfil do profissional de comunicação interna. Para tanto, será feita a análise de uma pesquisa realizada pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) em 2007. E, por fim, serão trabalhados os principais meios e canais que a comunicação interna utiliza.

O terceiro capítulo irá abordar as transformações na sociedade, que vêm ocorrendo de maneira cada vez mais rápida, ocasionando uma mudança também no interior das organizações. Em um primeiro momento, abrangerá uma reflexão sobre a posição da comunicação interna na estrutura organizacional. O capítulo contará com contribuições teóricas dos autores João Curvello (2006) e Zygmunt Bauman (1999).

Serão abordados também o conceito de cultura organizacional, segundo Andrew M. Pettigrew (1979), e os modelos de administração americano e japonês. Neste capítulo, além das relações entre a comunicação organizacional e a cultura de uma organização, também será abordada a maneira que essas relações se processam em meio às mudanças, no contexto da contemporaneidade.

Para encerrar o capítulo, reflexões teóricas serão combinadas com dados de pesquisas sobre a geração Y. E também será trazido o conceito de sustentabilidade e um breve histórico sobre o tema. A principal fonte para tanto será o Guia de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável).

No quarto capítulo, será apresentada a empresa distribuidora de combustíveis observada para o estudo de caso. Além de um breve histórico sobre a empresa, será apontado como o compromisso com a sustentabilidade se tornou uma questão prioritária para o desenvolvimento de seus negócios. Para isso, será apresentada a estratégia de ação do programa de sustentabilidade criado pela empresa, baseada em cinco grandes pilares: segurança, meio ambiente, pessoas, produtos e serviços, e cadeia de valor. Os pilares seguem os preceitos de governança corporativa e englobam aspectos como a ética e a transparência.

Também será brevemente analisada no último capítulo características específicas da empresa, para uma melhor compreensão das ações de comunicação interna. Como um exemplo prático das ações adotadas por uma área de comunicação interna, serão apresentados os principais canais utilizados no dia a dia. Por fim, o caso da divulgação da

campanha de sustentabilidade da empresa para o público interno será apresentado. Com este capítulo, pretende-se-á ressaltar a necessidade de envolver os funcionários nas ações, já que a geração de melhorias no contexto das organizações reflete diretamente no sucesso destas.

## **2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo, será feita uma abordagem dos conceitos de comunicação organizacional e do composto de comunicação organizacional integrada, além de um breve histórico da comunicação organizacional no mundo, com ênfase voltada para a comunicação interna, através do estudo do surgimento das assessorias de imprensa nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil.

### **2.1 Uma abordagem estratégica**

O desdobramento da comunicação organizacional no Brasil motivou diferentes teóricos a considerarem terminologias distintas para as áreas de comunicação sob o ponto de vista das empresas: comunicação empresarial, comunicação institucional, comunicação social, etc. Porém, com a inserção da comunicação em novos espaços que não necessariamente são empresas, entende-se que a terminologia comunicação organizacional melhor se adequa e representa a realidade da comunicação nas organizações hoje, que ocupa novos âmbitos.

Gaudêncio Torquato, professor pioneiro em comunicação organizacional no Brasil, adota o termo comunicação organizacional. Para ele, fez-se necessário reconhecer a nova realidade. E, assim, ver a organização, seja ela sindical, associativa ou partidária, como a designação mais adequada ao novo momento. (TORQUATO, 2013: 1)

O autor brasileiro Jorge Duarte complementa esta ideia ao afirmar que “um novo campo de trabalho está sendo oferecido por organizações de todo tipo: ONGs, entidades de classe, associações, empresas, escolas, órgãos públicos, agências de comunicação, relações públicas e de publicidade.” (DUARTE, 2006: 98) O campo da comunicação organizacional.

Margarida Maria K. Kunsch, pesquisadora que é referência na consolidação das relações públicas e da comunicação organizacional no país, também defende a terminologia. Para a autora, comunicação organizacional “abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização - pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações, etc.”. (KUNSCH, 2003: 150)

É de grande importância, portanto, enfatizar que, ao longo desta pesquisa, ainda que alguns autores citados usem a terminologia comunicação empresarial, será considerada a expressão comunicação organizacional, que busca atender a todos estes espaços em que as estruturas e ferramentas de comunicação passaram a ser presentes, abrangendo outras

modalidades de organização que não somente as empresas.

Quanto às definições, é possível encontrar diversas que orientam uma melhor compreensão do termo comunicação organizacional, como, por exemplo, a definição que destaca o teórico Roger Cahen, conforme citam os autores Elizabeth Brandão e Bruno Carvalho: uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões de uma empresa, cujo objetivo é criar, manter ou mudar para favorável a imagem da empresa junto a seus públicos de interesse. (CAHEN apud BRANDÃO & CARVALHO, 2006: 192)

Segundo os autores Carlos Alberto Rabaça e Gustavo Guimarães Barbosa, na obra “Dicionário de Comunicação”, a comunicação organizacional é definida como um “conceito de opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, a respeito de uma organização, empresa, produto, marca, instituição, personalidade, etc.”. (RABAÇA & BARBOSA, 2002: 377)

Já para Torquato, a comunicação organizacional é um processo multidisciplinar e abrangente, portanto deve ser caracterizada e entendida dentro de seus espaços específicos, abrangidos por diferentes formas e canais: a comunicação cultural; a comunicação administrativa; os sistemas de informação; e a comunicação social, a qual tem na comunicação interna uma de suas colunas. (TORQUATO, 2013: 36)

Estas quatro dimensões são fundamentais para Torquato. Ele afirma que normalmente a comunicação organizacional é vista apenas de uma forma, a comunicação social. No entanto, se faz necessário abrir a visão sobre as outras formas, como as descritas abaixo de acordo com a visão do autor.

A comunicação cultural diz respeito aos climas internos da organização, medida a partir da cultura interna. De acordo com Torquato, “se um gerente ou um diretor quer saber o que está se passando ao seu redor, deve medir a temperatura do clima organizacional, aferida a partir da cultura interna, que é o arcabouço dos costumes, das ideias e dos valores da comunidade.” (TORQUATO, 2013: 36)

A comunicação administrativa cuida de papéis, cartas internas, memorandos e, segundo Torquato, é uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações, pois constitui o eixo principal na locomoção do trabalho rotineiro. Em síntese, esta é a dimensão que “abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.” (TORQUATO, 2013: 46)

A dimensão que Torquato denomina como sistemas de informação é basicamente

aquela que agrega as informações armazenadas em bancos de dados. E, por fim, a comunicação social é entendida pelo autor como a dimensão mais desenvolvida, tanto conceitual, quanto operacional e tecnologicamente. (TORQUATO, 2013: 36)

A comunicação social da organização é definida como o conjunto das áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. Trata-se dos “atos de comunicação indiretos, unilaterais e públicos. Ou seja, as ações da comunicação coletiva ou de massa, por meio de jornais, revistas, rádio e televisão”. (TORQUATO, 2013: 53)

Entre os objetivos gerais da comunicação social estão:

projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos, consistente com suas políticas, crenças e valores; criar, manter e desenvolver formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades; desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe; projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização; acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do país. (TORQUATO, 2013: 53)

É dentro deste espaço específico da comunicação social que Torquato insere duas colunas principais: a comunicação externa, responsável pelo posicionamento e imagem da organização na sociedade, e a comunicação interna, cujos principais objetivos, segundo o teórico, são gerar consentimentos e produzir aceitação. (TORQUATO, 2013: 55) No próximo capítulo, a comunicação interna será analisada em mais detalhes.

Kunsch define o conceito de comunicação organizacional como o estudo da maneira que se processa o fenômeno comunicacional nas organizações no âmbito da sociedade global, onde se analisa o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (KUNSCH, 2003: 149) A autora reforça a ideia de várias dimensões dentro da comunicação organizacional, porém propõe outra divisão, constituindo o composto de comunicação organizacional integrada.

Como o composto de comunicação organizacional integrada de Kunsch é o mais adotado pela maioria dos estudiosos, será visto, a partir deste ponto, em mais detalhes, e tido como referência principal de composto de comunicação nesta pesquisa.

## 2.2 A filosofia da comunicação organizacional integrada

De acordo com Kunsch, a atuação sinérgica entre diversas áreas compõe uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e peculiaridades de cada área. As atividades do composto convergem com base em uma política global e nos objetivos da organização, o que “possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia”. (KUNSCH, 2003: 150)

Além disso, a importância da comunicação organizacional integrada se dá pelo fato de permitir uma coerência entre os programas comunicacionais e a linguagem utilizada pelos diversos setores, proporcionando um comportamento organizacional homogêneo. Assim, não se sobrepõem tarefas e a organização trabalha em conjunto mantendo tanto os objetivos gerais, quanto os específicos de cada setor. (KUNSCH, 2003: 180). O diagrama da próxima página ilustra a concepção da autora.

Segundo Kunsch, o conceito de comunicação organizacional integrada une e converge quatro grandes áreas, que não devem ser atividades isoladas, mas pensadas em uma ação conjugada: a) a comunicação institucional; b) a comunicação mercadológica; c) a comunicação interna e d) a comunicação administrativa.

a) A comunicação institucional é a responsável pela construção e formatação de uma imagem e uma identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Está ligada ao lado público das organizações e enfatiza aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização. Através de instrumentos como as relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade institucional, marketing social e cultural, e editoração multimídia, formatam uma comunicação da organização para seus públicos, opinião pública e sociedade em geral. (KUNSCH, 2003: 164).

b) A comunicação mercadológica está vinculada ao marketing de negócios e tem seu foco no mercado. Esta é a área através da qual a organização divulga seus produtos e serviços com objetivos mercadológicos, como a conquista de consumidores e públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing. (KUNSCH, 2003: 162).

c) A comunicação interna é responsável pela comunicação e interação entre a organização e seus empregados. No conjunto da comunicação integrada, tende a ser mais eficiente e eficaz, pois possui estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para o pessoal interno, motivando e engajando o colaborador nas causas da organização. (KUNSCH, 2003: 154).

d) A comunicação administrativa corresponde à administração dos fluxos e níveis, e também das redes formal e informal. Ela se processa dentro da organização, preenchendo as funções administrativas e viabilizando o sistema organizacional, através do planejamento, coordenação, direção e controle de recursos, a fim de obter alta produtividade, baixo custo, e o melhor resultado. (KUNSCH, 2003: 152).

Portanto, na comunicação administrativa é necessário um contínuo processo de comunicação, que não deve ser confundido com a comunicação interna, apesar de também lidar com o público interno. Afinal, a comunicação interna para Kunsch é um setor planejado, que possui objetivos bem definidos e viabiliza a interação entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e da comunicação mercadológica. (KUNSCH, 2003: 154).

**Figura 1 - Composto da Comunicação Organizacional**



Fonte: (KUNSCH, 2003: 151)

É possível perceber, portanto, que apesar de Torquato e Kunsch usarem o termo comunicação organizacional, defendem posicionamentos diferentes para a comunicação interna. Enquanto Torquato tem a comunicação interna como um pilar da comunicação social, Kunsch vê o composto da comunicação organizacional integrada abarcando a comunicação interna no mesmo campo onde se enquadra a comunicação administrativa.

Logo, conforme explica Kunsch, independente da terminologia básica que adote (adjetivos como social, empresarial ou corporativa), existem diversas maneiras das organizações mostrarem seu comportamento institucional. (KUNSCH, 2003: 152) Entre as que permitem o estabelecimento de relações de confiança com os seus públicos estão estas que abrangem o conceito de comunicação organizacional.

As linguagens utilizadas podem ser diferentes, o foco pode mudar um pouco, mas *mutatis mutandis*, os autores de comunicação postulam quase sempre os mesmos princípios, a saber: (a) que a imagem/identidade da empresa é seu maior patrimônio, seu maior valor; (b) que é ela que representa a empresa junto a seus públicos e à opinião pública em geral; (c) que justamente por isso, é ela que realmente vende a empresa no mercado; (d) e, finalmente, que cabe à comunicação construir e/ou manter esse que é o mais precioso bem da empresa: sua imagem. (BRANDÃO & CARVALHO, 2006: 192)

## **2.3 Sobre os primórdios da comunicação organizacional interna**

A atuação de jornalistas em organizações não jornalísticas passou por etapas evolutivas que se destacam em distintos períodos e locais principais, aos quais serão feitas referências ao longo deste subcapítulo: Estados Unidos, Europa e Brasil. O objetivo é analisar e contextualizar os processos de comunicação que caracterizam as organizações e como estes setores específicos voltados para atividades de comunicação se estabeleceram nas organizações ao redor do mundo.

### **2.3.1 Nos Estados Unidos**

A comunicação organizacional originou-se da atividade especializada chamada de assessoria de imprensa, que nasceu das relações públicas. A fundação data do ano de 1906 e é atribuída ao jornalista americano Ivy Lee, que conquistou tal título a serviço do cliente John Rockefeller. Homem de negócios americano, acusado de aspirar ao monopólio e lutar

contra as pequenas e médias empresas, Rockefeller tornou-se impopular. Como destaca o teórico Manuel Carlos Chaparro, é importante abordar este contexto para compreender a grandeza do feito de Ivy Lee, ao mudar a imagem do cliente, de odiado a venerado pela opinião pública. (CHAPARRO, 2006: 34)

Após a Guerra de Secessão, os Estados Unidos viviam um quadro de prosperidade, no qual o poder passou das mãos da aristocracia dos plantadores do Sul para as mãos de uma nova classe de homens ambiciosos, os *self-made-men*, a qual pertencia Rockefeller. Era o período do capitalismo selvagem nos Estados Unidos. (CHAPARRO, 2006: 34)

O poder dos audaciosos empreendedores do Norte lhes permitiu controlar governos e colocar-se acima das leis. O objetivo era o lucro fácil, e para isso exploravam trabalhadores e seguiam o lema do “público que se dane”, levando às últimas consequências a ideologia da produtividade, de Frederick W. Taylor. (CHAPARRO, 2006: 34)

O mundo dos negócios se tornava cada vez mais imoral, pois o taylorismo, movimento que padronizava as tarefas e premiava aqueles que mais produzissem, conquistou os industriais, que demandavam um controle cada vez maior sobre os trabalhadores. “No entanto, a ganância dos ‘barões’ também serviu para irrigar a semente de históricas reações cívicas, que resultaram em pressões organizadas dos trabalhadores e no surgimento de novo tipo de jornalismo, mais realista, de denúncia.” (CHAPARRO, 2006: 34)

Segundo Chaparro, Ivy Lee criou fatos noticiáveis, esculpindo a imagem de seu cliente perante a opinião pública. Ele marcou o início da assessoria de imprensa colocando em prática a criação de uma declaração de princípios ético-morais, que tinha como pressuposto a confiabilidade:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. [...] Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (LEE apud CHAPARRO, 2006: 36)

Era inaugurada uma nova era de humanização dos negócios e valorização do relacionamento com a imprensa. Com isso, se proliferaram as agências de relações públicas nos Estados Unidos. Ainda que alguns estudiosos levantem julgamentos acerca da manipulação da opinião pública em favor dos clientes por parte de Ivy Lee, como afirma

Chaparro, “não há como lhe recusar o mérito de enorme valia para o jornalismo: o de ter criado o conceito e a prática do informante profissional competente”. (CHAPARRO, 2006: 38)

O final do século XIX, conforme destaca o jornalista e sociólogo Luiz Amaral, marcou o período que gerou as raízes das assessorias de relações públicas e imprensa nos Estados Unidos, sendo os principais motivos o espaço que ganharam os agentes da imprensa, as campanhas políticas que se multiplicavam, a presença de redatores publicitários nas empresas e a Revolução Industrial, com todas as mudanças que proporcionou na sociedade. (AMARAL, 2006: 52)

As alternativas de atuação do jornalista se ampliaram com as assessorias de imprensa, sendo esta a parte mais visível da comunicação organizacional, mas não necessariamente a mais importante. (DUARTE, 2006: 96) A comunicação interna, foco desta pesquisa, interage com as demais áreas desta comunicação organizacional e trabalha com interesses específicos voltados para o público interno da organização, unida a visões tanto institucionais quanto mercadológicas.

A Primeira Guerra Mundial (1914-1918) torna o desenvolvimento das relações públicas e assessorias de imprensa ainda mais visível: “foi chamada pelo New York Times de ‘a primeira guerra dos agentes de imprensa’.” (AMARAL, 2006: 58) Após o conflito, as assessorias de imprensa se multiplicam como forma de manter o relacionamento com a mídia favorável. Os Estados Unidos fomentam uma cultura de obsessão pelo trabalho publicitário e de relações públicas.

Qualquer empresa, político, artista iniciante ou consagrado, qualquer produto tem a sustentá-lo especialistas que orientam no texto dos anúncios, na cor da embalagem, na escolha das palavras, na cor da blusa, da saia, do sapato, na cor da gravata, no comportamento em geral dos clientes. Os políticos – candidatos a governador, ao Congresso, à Presidência da República, presidentes – seguem à linha a orientação de seus assessores, acrescentando ou eliminando termos de seu universo vocabular, sorrindo aqui ou ali, ou fazendo cara de mau. Nada se faz nos Estados Unidos sem a assessoria de um elemento de um desses setores. (AMARAL, 2006: 59)

A Conferência de Paz de Paris, em 1919, também foi um importante marco na história da assessoria de imprensa, simbolizando o relacionamento do governo com a imprensa. No entanto, o decorrer dos anos mostra que houve um maior cuidado quanto à exposição na imprensa pela administração das empresas, que passaram a ter assessorias de

imprensa em seus departamentos, uma forma de os executivos terem um porta-voz, o que lhes parecia mais confortável do que o acesso da imprensa aos funcionários diretamente. (AMARAL, 2006: 59)

Mas, de acordo com Kunsch, como cita a jornalista Camila S. Machado, foi especialmente na Segunda Guerra Mundial (1933-1945) que se iniciou o processo de definição dos modelos de comunicação organizacional, pois o governo norte-americano procurava justificar sua entrada no conflito. A pioneira em montar um departamento interno de comunicação foi a *General Motors*, seguida por outras grandes empresas. (KUNSCH apud MACHADO, 2014: 71)

A assessoria de imprensa se solidificou ainda mais nos anos que se seguiram até hoje, passando ao ensino e exercício formal. O seu desenvolvimento nos Estados Unidos levou-a ao ponto de ser vista como uma atividade que ajusta os interesses das organizações para com os seus públicos. Os atuais dirigentes das instituições americanas não dispensam seu trabalho, pois sabem que a visão de seus públicos é determinante para que as metas sejam atingidas.

### **2.3.2 Na Europa**

A comunicação organizacional, e por consequência, a assessoria de imprensa, na Europa é entendida com as mesmas funções realizadas no Brasil. Porém, o exercício da atividade não é considerado como jornalismo. Mas sim, uma atividade dos profissionais de relações públicas, sendo proibido que jornalistas a exerçam concomitantemente com o trabalho nas redações.

Relacionado diretamente ao tema desta pesquisa, o ponto principal ao tratar da Europa neste breve histórico é que se pode atribuir ao continente o surgimento da imprensa empresarial, conforme abordam os teóricos Ana Viale Moutinho e Jorge Pedro Sousa:

Os primeiros exemplos conhecidos de imprensa empresarial foram elaborados por bancos alemães (os *Zeitungen*) e italianos (os *Avvisi*), no século XVI. Essas publicações eram, porém, pouco mais do que folhas noticiosas sobre as situações dos respectivos mercados. Somente com o desenvolvimento da Revolução Industrial é que vão aparecer verdadeiros jornais de empresa. (MOUTINHO & SOUZA, 2006: 74)

Já para Torquato, o surgimento de publicações empresariais aconteceu nos Estados

Unidos, em 1847 com a publicação *The Mechanic*, da empresa H. B. Smith Company. Sendo seguido pela Europa com o *Hazell's Magazine*, da empresa inglesa *Hazell, Watson & Linney Ltd.* (TORQUATO apud MOUTINHO & SOUZA, 2006: 74) Mas foi no período de guerra que o jornalismo empresarial se fortificou.

Segundo Moutinho e Souza, após a Primeira Guerra Mundial, o jornalismo nas empresas se torna uma maneira de apaziguar tensões sociais da indústria. E durante a Segunda Guerra Mundial surgem mais jornais de empresa. Com o pós-guerra, esse desenvolvimento é intenso e culmina na fundação da Federação dos Editores Industriais Europeus, em Paris. (MOUTINHO & SOUZA, 2006: 76)

Em Portugal, após o surgimento da primeira publicação empresarial, em 1869, e das publicações de boletins do Banco Popular Independência a partir de 1875, outras empresas aderiram à novidade, que se proliferou. Já no século XX e início do XXI, a imprensa empresarial europeia cresce ainda mais e se profissionaliza, com profissionais de relações públicas atuando ao invés de amadores. Em 27 de abril de 1990, é fundada a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE). A Associação é referência nas áreas de comunicação organizacional e relações públicas, constituída como um fórum de discussão e reflexão para pesquisadores, professores e profissionais até os dias de hoje. (MOUTINHO & SOUZA, 2006: 76).

Na Espanha, conforme apontam os autores Antonio Esparcia e Ana Martínez, da Universidade de Málaga, pesquisas mostraram um panorama preocupante acerca da comunicação organizacional interna no final do século XX. Um estudo da Empresa & NorConsult, realizado em 1992, demonstrou que a maioria das organizações espanholas não tinha programas ou pessoal específico para gerir a comunicação interna. No entanto, a pesquisa também indicava mudanças, já que a maior parte dos entrevistados apontou que a comunicação interna é importante para as organizações. (ESPARCIA & MARTÍNEZ, 2013: 129)

### **2.3.3 No Brasil**

Até ser vista como estratégica para as organizações, fazendo parte de um processo integrado que orienta o relacionamento com os públicos de interesse, a comunicação organizacional no Brasil precisou evoluir. Antes, em seus primórdios, acontecia como um conjunto de atividades fragmentadas. Com o passar dos anos, porém, é possível perceber

modificações significativas.

Conforme afirma Machado, é com a influência dos Estados Unidos, através da difusão de obras com as primeiras teorias sobre relações públicas, que o Brasil tem suas primeiras ações. Estas aconteceram no início do século XX, com a tensão dos conflitos entre as indústrias e os funcionários disseminada pela imprensa operária da capital paulista. Tais ações eram ligadas à questão da comunicação de massa. (MACHADO, 2014: 72)

Com a industrialização da região sudeste, as empresas deram conta da necessidade de manter um relacionamento forte com os consumidores. Conforme destaca Torquato, as empresas “percebiam que o ato de compra de produtos e bens pela clientela deveria embutir a ‘compra’ do conceito, da identidade, do renome, da fama da empresa.” (TORQUATO, 2013: 2) E esse despertamento abarcou também a esfera interna das organizações. Com a percepção da necessidade de valorizar os funcionários, os empregadores “preocupavam-se em convencer os empregados de que deveriam se orgulhar do lugar onde trabalhavam”. (TORQUATO, 2013: 2)

Até então, as empresas não se preocupavam em prestar esclarecimentos à opinião pública sobre fatos obscuros. Na década de 1960, os jornais de empresas refletiam o ambiente ditatorial do período, cheios de elogios aos dirigentes das empresas. Mas ainda assim, inserir informações sobre as organizações nos noticiários de veículos da grande mídia era uma atividade mais limitada do que a produção dos jornais e revistas empresariais, pois somente as grandes empresas o poderiam fazer.

É importante ressaltar que a produção de jornais e revistas empresariais era normalmente administrada em departamentos de pessoal, tornando-se um mercado promissor para jornalistas fora das redações. No fim dos anos 1970, profissionais de recursos humanos serviam de porta-vozes das organizações, além de atender jornalistas e editar publicações empresariais. (DUARTE, 2006: 86) Essa origem pode explicar o motivo do setor de comunicação interna, ainda hoje, em muitas organizações, estar vinculado aos setores de recursos humanos.

A profissionalização da atividade no interior das organizações e a mobilização de profissionais culminou na fundação da mais importante entidade da área em nosso país, a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), em 8 de outubro de 1967. A associação se define como um centro de referência nacional na produção e disseminação de conhecimento e práticas de comunicação empresarial, cujo principal objetivo é fortalecer a

comunicação nas organizações e dignificar o papel do comunicador.<sup>1</sup>

A criação da Aberje é atribuída ao então gerente de comunicação interna da Pirelli, Nillo Luchetti, e o nome inicial era Associação Brasileira de Editores de Revista e Jornais de Empresa. Desde o seu início, a Aberje colocou a comunicação interna como foco de suas preocupações. (TORQUATO, 2013: 2)

Assim, os profissionais de comunicação começam a chegar nas empresas a partir de 1970 e algumas empresas privadas criaram áreas de comunicação e recrutaram profissionais para atuarem, ganhando cada vez mais espaço. “No período entre o fim dos anos 70 e início da década de 80, com um mercado de consumo consolidado e o ocaso do autoritarismo militar, termina, para as organizações, o período em que o mais importante era ter bom êxito junto às autoridades.” (NORI apud DUARTE, 2006: 87)

O jornalismo empresarial se expande nas décadas de 1970 e 1980. E é a partir desse período que a comunicação passa a ganhar importância nas organizações, sendo vista gradualmente de outra maneira: como fundamental para as estratégias destas.

A função da comunicação como alavanca de mobilização aparecia como eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização. Do ponto de vista externo, a propaganda continuava a lapidar a imagem institucional. Notava-se, ainda, forte disputa entre diversas áreas – recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas e jornalismo – para comandar o sistema de comunicação. Os primeiros modelos corporativos surgiam. (TORQUATO, 2013: 5)

Toda essa valorização da comunicação nas organizações cresce na década 1970, e na década de 1980 a comunicação organizacional ganha o status de estratégica. O processo cultural das organizações se modifica, pois o novo regime democrático impunha uma nova postura das organizações, diferente da anterior, que não era inclinada a explicações.

Profissionais especializados começam a ser atraídos e mais cursos de comunicação organizacional surgem. O campo acadêmico passa a intensificar os estudos:

Gaudêncio Torquato e Margarida Kunsch, preconizando, em 1986, uma “comunicação organizacional integrada”, a Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), constituído em 1992, os grupos de trabalho de Relações Públicas e Comunicação Organizacional; a Associação Brasileira de Pesquisadores da Comunicação

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/institucional/>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2016.

Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), surgindo, em 2006, com o propósito de estimular o fomento, a realização e a divulgação de estudos avançados, por meio de congressos anuais e das pesquisas de seis grupos de trabalho temáticos permanentes. (KUNSCH apud MACHADO, 2014: 72)

A mudança da cultura organizacional, no entanto, não foi tarefa fácil. Segundo Duarte, o processo de obtenção de credibilidade dependeu das circunstâncias de cada profissional e dos esforços para conscientizar as organizações da importância do papel do assessor de imprensa na implementação de uma cultura de relacionamento. Com a presença dos assessores, foram estimuladas a democratização e a qualificação da informação, além do aumento da visibilidade da organização, assim como efeitos mercadológicos e políticos positivos. (DUARTE, 2006: 90)

A fase na qual a comunicação organizacional era considerada opcional, portanto, foi substituída pela consolidação de sua importância e do seu papel fundamental. Os anos 1990 são marcados pela expansão de sua perspectiva estratégica. “O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas.” (TORQUATO, 2013: 8)

Segundo Torquato, na comunicação interna desse período, o foco se dirigiu para o clima organizacional. A pesquisa interna se fortaleceu e se tornou uma ferramenta para medir a temperatura interna da organização, antes de adotar políticas externas. Mapeava os anseios, angústias, alegrias, além de possíveis distúrbios advindos de diversos motivos, dentre eles o tipo de cultura e de gestão. (TORQUATO, 2013: 8)

A década de 1990 deve ser pensada ainda com relação aos efeitos da globalização na comunicação organizacional, que buscava “se adaptar aos novos paradigmas preconizados pela sociedade globalizada”. (MACHADO, 2014: 73) As relações se modificavam rapidamente e a competitividade ficava cada vez maior, e dentre estes, outros efeitos ainda são sentidos hoje. Nesse contexto, a comunicação nas organizações brasileiras ainda se desenvolve.

### 3. COMUNICAÇÃO INTERNA

O segundo capítulo desta pesquisa tem como objetivo abordar os conceitos de comunicação organizacional interna, começando por uma breve explicação da diferença entre os termos comunicação interna e *Endomarketing*®. Ao longo do capítulo, serão destacados ainda os fluxos e redes comunicacionais em uma organização, além do papel estratégico da comunicação interna, o perfil do profissional que atua nesta área, e os principais meios e canais utilizados.

#### 3.1 Comunicação interna x *Endomarketing*®

Antes de entrar no campo específico da comunicação interna, é importante para esta pesquisa estabelecer a diferença entre comunicação interna e *Endomarketing*®. Embora alguns autores usem os termos como sinônimos, outros defendem que não podem ser usados como tal. Para estes, são conceitos diferentes porque tendem a tratar a comunicação no interior das organizações através de perspectivas distintas.

Entre os autores que utilizam o termo *Endomarketing*® como sinônimo de comunicação interna está Gaudêncio Torquato, que usa os dois termos - Comunicação interna (*endomarketing*) - em um dos subtítulos do segundo capítulo da obra “Tratado de Comunicação Organizacional e Política” (TORQUATO, 2013: 55). A assimilação do termo pela comunicação interna acontece porque o objetivo principal do *Endomarketing*® está relacionado a uma visão compartilhada dos funcionários acerca do negócio da empresa. Assim, ambos têm as ações focadas no público interno.

Medeiros Brum compartilha dessa direção, considerando o *Endomarketing*® como um “conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares”. (BRUM apud KUNSCH, 2003: 155) A origem do *Endomarketing*®, no entanto, é atribuída a Saul Faingaus Bekin, que patenteou a palavra em 1995. Portanto, *Endomarketing*® é uma marca de propriedade da S. B. & C. A. (Bekin Consultoria em Marketing & *Endomarketing*®).<sup>2</sup>

Segundo o site da consultoria, os fundamentos do *Endomarketing*® foram criados por Saul Bekin em 1990, e praticados empiricamente por ele desde 1975. Bekin foi funcionário e executivo de empresas nacionais e multinacionais (Johnson & Johnson; Philip

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.endomarketing.com.br/>>. Acesso em: 23 de maio de 2016.

Morris; Citibank, etc.) e autor dos livros “Conversando sobre *Endomarketing*®”, e também “*Endomarketing*® - Como praticá-lo com sucesso”, ambos pela Editora Pearson - Prentice Hall. Atualmente, também é professor e conferencista.<sup>3</sup>

Em sua obra “Conversando sobre *Endomarketing*®”, Bekin traz a definição do termo: “o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. (BEKIN, 1995: 2) O *Endomarketing*® segue, portanto, a lógica do marketing, que tem o objetivo de construir relacionamentos com os públicos externos da organização.

O *Endomarketing*® busca internalizar a noção de cliente no público interno. Vê os funcionários como clientes internos, para os quais é necessário “vender” a visão do negócio, de maneira que estes se sintam motivados em promover o sucesso da organização. E também preparados para compartilhar essa visão externamente, servindo ao público externo com excelência.

Porém, outros autores, como Fasti e Kunsch, consideram o termo limitado, e a identificação com a comunicação interna indevida:

endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas; a resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores. O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação. (FASTI apud KUNSCH, 2003: 155)

Nessa linha, as ações de *Endomarketing*® diferem da comunicação interna porque se limitam a ver os funcionários apenas como clientes internos, os quais devem somente servir ao cliente. A comunicação interna, no entanto, é uma área estratégica que contribui na mudança da cultura organizacional. Além disso, é capaz de compatibilizar os interesses dos funcionários e das organizações.

Esta pesquisa, portanto, compartilha do pensamento de Kunsch, que aponta para o relacionamento com o público interno sob uma política de relações públicas muito mais ampla. De acordo com a autora, antes do funcionário ser visto como um cliente, deve ser

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.endomarketing.com.br/site.php?lang=1&opt=equipe&opcaoconteudo=1>>. Acesso em: 23 de maio de 2016.

visto como ser humano e cidadão. Ele atua em um ambiente organizacional formado por pessoas que interagem em virtude dos objetivos gerais das organizações, não sendo, assim, um espaço de mercado. (KUNSCH, 2003: 155)

### **3.2 Compatibilizando interesses: a comunicação interna e seu papel estratégico**

Após a breve contextualização histórica e o esclarecimento de importantes conceitos acerca da comunicação organizacional e do composto de comunicação integrada, sob o qual se encontra o campo da comunicação interna, se faz necessário destacar conceitos mais específicos da área comunicacional da qual trata esta pesquisa.

De acordo com Torquato, a comunicação interna é uma das duas colunas da comunicação social, segundo a divisão proposta pelo autor citada no capítulo anterior. Torquato afirma que as duas principais razões da existência do setor de comunicação interna em uma organização são a adesão e o engajamento. O foco está em obter um consenso acerca do sistema de valores de uma organização. (TORQUATO, 2013: 55)

Nesse sentido, é a comunicação interna que produz o envolvimento e a aceitação de ideias ou novas atitudes, como pode-se constatar no caso das campanhas internas. Uma campanha interna de sustentabilidade, por exemplo, pode provocar mudança de comportamento nos funcionários através de ações simples por parte da organização, como a colocação de coletores seletivos de lixo nos corredores. O apoio a novas práticas dentro da organização pode levar os funcionários a praticar as ações fora da empresa, onde também podem começar a praticar a coleta seletiva de resíduos, levando a cultura promovida no interior da organização para suas casas.

Na visão de Kunsch, a comunicação interna é um setor planejado que possui objetivos bem definidos. Seu propósito é “viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”. (KUNSCH, 2003: 154) Atuando em uma ação conjugada com a comunicação institucional, a mercadológica e a administrativa, a comunicação interna ocorre em paralelo com a circulação normal da comunicação nos demais setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento.

Antonio Esparcia e Ana Martínez destacam também outros conceitos relevantes para a comunicação interna. Como o conceito do pensador espanhol Torv Jordn, que assim define a comunicao interna:  o mecanismo capaz de esclarecer para toda a entidade as

razões de todos fazerem o trabalho e o modo de fazê-lo. (TORVÁ JORDÁN apud ESPARCIA & MARTÍNEZ, 2013: 130)

Ou dito de outra maneira, como afirma o pensador espanhol Antonio Lucas Marín, a comunicação interna é o modo de transmitir a cultura da organização e conseguir socializar os públicos internos. (MARÍN apud ESPARCIA & MARTÍNEZ, 2013: 130) É relevante, no entanto, esclarecer aqui o que se entende como públicos internos aos quais é dirigida essa comunicação. A teórica espanhola Francisca Morales considera públicos internos:

os empregados, os proprietários, os representantes dos empregados, os sindicatos e os comitês de empresa. Entre os empregados se encontrariam tanto os diretores como os técnicos, as chefias intermediárias e, utilizando terminologia da autora, os funcionários de colarinho branco (trabalho intelectual) e funcionários de colarinho azul (trabalho manual). (MORALES apud ESPARCIA & MARTÍNEZ, 2013: 130)

As pesquisadoras Ivone Oliveira e Therezinha Alencar afirmam que é plausível também ampliar o conceito de comunicação interna para comunicação no ambiente interno das organizações. As autoras defendem a comunicação nas organizações como um contexto de interação:

Refutamos assim a ideia de que a comunicação no ambiente interno se reduz aos processos intencionais de informação e de relacionamentos coordenados por um setor institucionalizado de comunicação, porque os fluxos comunicativos acontecem em todos os níveis e envolvem empregados, terceirizados, estagiários, gestores. (OLIVEIRA & ALENCAR, 2013: 213)

Nesta linha, é possível contemplar um processo de comunicação interna que abrange, além do relacionamento dos empregados com a organização, as relações entre os diversos setores, a gestão, o contexto, as práticas discursivas e o contexto cultural da organização. Assim, ainda que Oliveira e Alencar reconheçam que a institucionalização da comunicação interna seja importante para as organizações, tendem a entender a comunicação interna mais a partir de uma dinâmica entre a comunicação formal e a informal. Diferente do pensamento de Kunsch, para a qual isso acontece primordialmente na comunicação administrativa.

Essa relação visa provocar uma discussão sobre a contribuição dos interlocutores na constante negociação de interesses divergentes. No entanto, a comunicação interna visa justamente compatibilizar estes interesses, “uma vez que a relação se fundamenta em um

campo de conflito entre a objetividade da organização e as subjetividades dos empregados”. (OLIVEIRA & ALENCAR, 2013: 214) O desafio é fazer com que estes funcionários se sintam parte da organização e tenham noção de que sucesso desta também é creditado aos seus esforços. Quanto mais valorizados, maiores as chances de que os discursos reproduzidos envolvam uma imagem positiva da organização também fora dela.

Conforme aponta Kunsch, o público interno é um público multiplicador, em sua família e em seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. (KUNSCH, 2003: 158) Através de um setor de comunicação bem estruturado, portanto, é possível construir uma boa imagem institucional tanto interna, quanto externamente.

Já a pesquisadora brasileira Marlene Marchiori, afirma que a comunicação interna vem olhando com maior ênfase para a questão formativa. Para a autora, esta questão se define como a maneira que as pessoas, através de seus processos comunicacionais, constroem a realidade organizacional. E também como essa experiência possibilita que os funcionários encontrem sentido em sua atuação dentro do negócio da organização. (MARCHIORI, 2010: 5)

Esse novo olhar que a autora propõe reflete nas relações internas através do desenvolvimento do potencial de cada funcionário:

A comunicação instrumentalizada cede espaço para a construção de significados nas organizações. Organizações são processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos. Estes significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados. É indispensável o desenvolvimento de processos mais interativos que permitam às pessoas explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos. A função da comunicação passa a ser formadora, e não meramente informativa. (MARCHIORI, 2010: 6)

Também através dessas relações interativas e construção de significados, os funcionários se sentem parte da organização. Recomenda-se, portanto, que a postura da área de comunicação interna seja cada vez mais formadora. Desta forma, os funcionários passam a se sentir não apenas informados, mas integrantes, elementos vitais do processo de comunicação da organização.

As relações interativas são relevantes em todos os níveis da organização. Para Kunsch, a importância da comunicação interna reside, ainda, no estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional. (KUNSCH apud ESPARCIA & MARTÍNEZ, 2013: 131) Quanto mais bem informados os funcionários estiverem, mais envolvidos com a organização estarão e melhores porta-vozes da imagem desta serão. O indivíduo, que, antes de ser visto como cliente, é um ser humano e cidadão, conforme mencionado, merece o devido respeito e valorização.

Portanto, como destaca Torquato, a missão básica da comunicação interna é a contribuição para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, que torna propício o cumprimento de metas, crescimento continuado e expansão das linhas de produtos. (TORQUATO, 2013: 55) Para isso, é necessário que haja uma integração entre os departamentos da organização, visando o fluxo de informação e a existência de uma relação de respeito e confiança entre a organização e os funcionários.

O autor afirma que os funcionários se sentem respeitados em ações que os consideram prioritários frente a outros públicos. Como bom exemplo disso na prática, pode-se destacar uma situação específica, que é recorrente na empresa da qual trata o estudo de caso desta pesquisa. Todo ano, a estreia da nova campanha publicitária é, no dia anterior ao lançamento nos canais abertos e fechados de televisão, divulgada, através da intranet e de *e-mail marketing*, para todos os funcionários da empresa. Com isso, os funcionários percebem que são os primeiros a receber aquela informação, e se sentem valorizados.

Sentindo que possuem informações privilegiadas, os funcionários tendem a valorizar ainda mais a mensagem e a imagem da organização. É a própria credibilidade da mensagem enviada que está em jogo quando se trata do respeito demandado no processo de comunicação. Conforme afirmam Brandão e Carvalho, a felicidade da empresa está ligada à sua capacidade competitiva, que está diretamente ligada à felicidade dos funcionários, os quais juntos formam a imagem da organização. (BRANDÃO & CARVALHO, 2006: 195)

Para o jornalista Rivaldo Chinem, a comunicação nas organizações constrói pontes que permitem os diálogos interno e externo. O empresário precisa ver no comunicador mais que um operador que vai gerar lucro, precisa enxergá-lo como um estrategista cuja contribuição é decisiva nos centros decisórios da empresa. É através da comunicação que serão articulados um discurso adequado e uma identidade organizacional compatível com os negócios. (CHINEM, 2006: 28)

A comunicação interna é, sobretudo, um trabalho em equipe das áreas de

comunicação e recursos humanos, diretoria e funcionários, que deve ser valorizado e compreendido por todos. (KUNSCH, 2003: 160) Suas ações permitem disseminar o discurso institucional e ser o elo entre funcionários e dirigentes, aproximando-os. Como será melhor exemplificado com o estudo de caso, a comunicação interna é uma ferramenta eficaz também para proporcionar mudanças culturais necessárias e introduzir novos conceitos, transformando práticas e costumes.

Sendo assim, a eficácia da comunicação interna deve fundamentalmente passar pela valorização dos funcionários. Dentre os grupos de interesse das organizações, o público interno tem tido cada vez mais destaque, à medida que se entende a importância deste para que a organização atinja seus objetivos. Os efeitos da comunicação interna como elemento estratégico, portanto, são capazes de beneficiar tanto os funcionários quanto a organização, sendo relevante para atender aos interesses de ambas as partes.

### **3.3 O perfil do profissional de comunicação interna**

Se nos primórdios da comunicação organizacional, os profissionais que atuavam na área de comunicação interna não tinham formação específica na área de comunicação, esta realidade muito já se modificou. O mercado está cada vez mais competitivo e as áreas de comunicação têm exigido profissionais dinâmicos e capacitados. A pesquisa a seguir, realizada pela Aberje em 2007, aponta para um perfil mais especializado do profissional de comunicação interna. Outras formações acadêmicas estão presentes, mas a maioria dos profissionais é formado em comunicação social.

As organizações cada vez mais têm de se convencer da necessidade de ter profissionais especializados e competentes em sua comunicação. Estes profissionais devem trabalhar, gerenciar e conduzir a comunicação das organizações. Caso contrário, as organizações estariam apenas informando, e não se comunicando com o seu universo de públicos. (KUNSCH, 2003: 88)

De acordo com o terceiro Caderno de Comunicação Organizacional (CCO) da Abracom<sup>4</sup>, a comunicação interna, portanto, deve ser exercida por profissionais com formação específica. Estes profissionais devem assumir a coordenação dos trabalhos e tarefas específicas como redação, criação e planejamento. Ainda que tenha sido realizada em

---

<sup>4</sup> Disponível em <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>>. Acesso em: 23 de junho de 2016.

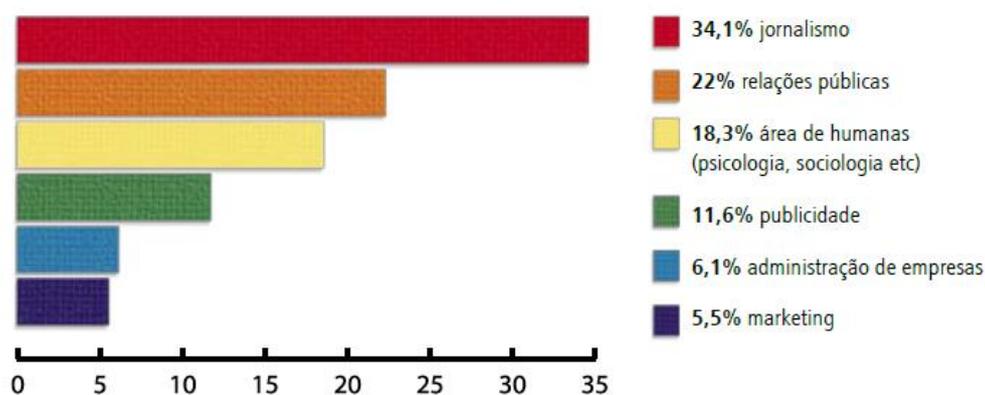
2007, a pesquisa da Aberje já apontava para a grande tendência de mercado de que os comunicadores assumam a coordenação da comunicação interna.

No entanto, segundo o mesmo Caderno, os profissionais formados em comunicação, em especial aqueles que ocupam cargos de gestão, começam a investir em novos conhecimentos, como matemática, finanças e estatística, a fim de dominar a linguagem do mundo executivo, baseada em dados quantitativos, capacitando-se, assim, a planejar, entregar e avaliar resultados tangíveis e intangíveis.

A Abracom ainda afirma que a terceirização é uma realidade da comunicação interna para organizações que optam por focar em sua atividade-fim. Estas organizações entendem que o olhar externo, vindo de uma consultoria, é benéfico por vivenciar experiências de comunicação interna em diferentes organizações. Isto lhes daria acesso às melhores práticas, apontamento de rumos e correção de rotas que poderiam não ser detectados por profissionais que pertencem à estrutura interna.

Além disso, contratar uma consultoria pode gerar menos custo do que reunir a expertise de profissionais de comunicação na estrutura da organização. Neste contexto, as agências de comunicação se multiplicam como parceiras para a área de comunicação, tanto referente à consultoria estratégica e tático-operacional, quanto à concretização dos planos em ações.<sup>5</sup>

**Figura 2 - Formação acadêmica do profissional de comunicação interna (2007)**



Fonte: Pesquisa sobre Comunicação Interna da Aberje, 2007.  
Disponível em <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>>.

<sup>5</sup> Disponível em <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>>. Acesso em: 23 de junho de 2016.

Portanto, conforme a pesquisa mostra, a área de comunicação interna é multidisciplinar, pois possui 18,3% de profissionais com outras formações na área de humanas e 6,1% de presença de administradores. Porém, os profissionais de comunicação são a maioria, com a liderança dos profissionais de jornalismo, no total de 34,1%, seguido dos profissionais de relações públicas, com 22% de participação, dos publicitários, com 11,6% de atuação e, por fim, os profissionais com formação em marketing, presentes em 5,5%. O perfil dos profissionais de comunicação interna pode ser entendido, assim, como cada vez mais especializado para atuar na área.

### **3.4 Os caminhos da comunicação interna: redes e fluxos**

Convém ressaltar ainda que qualquer organização que disponha de um sistema de comunicação deve considerar as redes e os fluxos pelas quais esse sistema flui. As redes podem ser classificadas em formal e informal. Conforme apontam Andrea Nieviroski e Wellington Amorin, em artigo publicado na Revista Interdisciplinar Científica Aplicada de Blumenau, para Marín tais redes são parte importante na realidade da comunicação organizacional interna:

embora possa haver a formalização dos relacionamentos sociais praticados na organização, atitudes do comportamento humano do ponto de vista afetivo e emocional, não necessariamente possuem um padrão rígido de conduta, levando-se a perceber realidades formais e informais de comunicação interna organizacional. (MARÍN apud NIEVIROSKI & AMORIM, 2007: 2)

A rede informal emerge das relações entre as pessoas. Apesar de não aparecer na estrutura formal da organização, tem relevante papel. É dela que surgem a formação de lideranças e comissões de trabalhadores, por exemplo. Um produto conhecido dessa rede é a formação dos boatos ou rumores, que surgem sem fluxo comunicativo controlado, provenientes da busca das pessoas por informações ou de questões relacionadas à vida pessoal do funcionário. (KUNSCH, 2003: 83)

Segundo Torquato, essa rede informal é integrada pelos rumores, boatos e ruídos. Os rumores também podem ser chamados de rádio-peão, termo que tem origem no ambiente industrial do ABC paulista, onde intensas reivindicações trabalhistas de sindicatos se desenvolveram. A rádio-peão é um relevante instrumento por meio do qual, na “cadeia

sociológica de grupinhos”, os funcionários podem expressar sentimentos de angústia ou frustração. Há ainda a rede de secretárias, que o autor aborda como um importante canal de comunicação, pelo contato com setores estratégicos e por representar o cartão de visitas de uma empresa. (TORQUATO, 2013: 62)

A pesquisa de clima organizacional também se enquadra na rede informal para Torquato. Segundo ele, a pesquisa revela onde se encontram os problemas da organização. Exibe a realidade da organização e, sendo bem realizada, é capaz de aferir o andamento de todas as áreas e setores. (TORQUATO, 2013: 66) A pesquisa de clima realizada de tempos em tempos é eficaz também para medir evoluções de desempenho, e se determinados pontos tiveram melhorias. Cabe a comunicação interna a divulgação dos resultados da pesquisa de clima para todos os funcionários da organização, como uma forma de motivação da equipe, mostrando que os funcionários foram ouvidos e que suas respostas serão importantes para melhorias futuras.

É importante destacar que a rede informal não deve ser tratada de forma contundente, pois se trata de uma expressão legítima da comunidade, um contraponto às grandes falas oficiais e um espaço de integração dos trabalhadores. Torquato defende que a organização deve considerar a importância dos líderes informais, pois eles têm um poder maior de propagar ideias do que os líderes formais, tornando-se, assim, um elo de articulação fundamental para a comunicação interna. (TORQUATO, 2013: 65)

Por outro lado, a rede formal é aquela “que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos, etc.”. (KUNSCH, 2003: 84) Esta forma de comunicação expressa os informes, comunicados ou recomendações, além de conduzir as responsabilidades dos integrantes e os objetivos da organização.

Esta pesquisa visará, portanto, o aspecto formal da comunicação interna, assim como os fluxos que conduzem a comunicação dentro da organização. Pois para que os objetivos da organização sejam alcançados, se faz necessário o uso de políticas de comunicação em todos os sentidos dos fluxos comunicativos. Sejam eles descendentes, ascendentes, laterais ou diagonais.

Torquato acredita que os fluxos de comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo e constituem os caminhos, os desvios e os degraus pelos quais a comunicação passa. Segundo o autor, organizações mais complexas, com mais níveis hierárquicos, apresentam mais ruídos na comunicação. Portanto, a complexidade dos fluxos

depende do tipo de organização. (TORQUATO, 2013: 41)

O fluxo descendente é aquele que acontece de cima para baixo, ou seja, da cúpula - diretores e superintendentes - para os subordinados na organização. Se caracteriza como a comunicação oficial, aquela que traduz as normas e diretrizes. Para Torquato, o entupimento dos fluxos da comunicação decorre da excessiva quantidade de comunicações descendentes. (TORQUATO, 2013: 41)

Marín defende que a comunicação descendente permite que os públicos internos conheçam os princípios da organização e desenvolvam a confiança na organização. Além de fomentar a sua participação e a internalização da cultura organizacional. (MARÍN apud ESPARCIA & MARTÍNEZ, 2013: 131)

O fluxo ascendente é o oposto, ou seja, acontece de baixo para cima. Segundo Torquato, este fluxo tende a ser mais informal e escapar do controle. Algumas das formas que respondem a este fluxo são: a “rádio-peão”, os planos de sugestões, os boletins de resultados de tarefas e os círculos de controle de qualidade. (TORQUATO, 2013: 42) A comunicação ascendente é fundamental para conhecer a opinião dos funcionários e ampliar a participação do público interno.

O fluxo lateral ocorre entre níveis hierárquicos com a mesma posição no organograma, é a comunicação entre os pares. Entre as queixas deste fluxo, Torquato destaca o “esconderijo” de informações, tática de não fornecer aos companheiros tudo o que se passa em algumas áreas e setores. No entanto, a importância das comunicações laterais é principalmente possibilitar a sistematização e uniformização de ideias e informações. (TORQUATO, 2013: 42) Este fluxo é relevante para a comunicação interna principalmente por fortalecer a coesão.

O fluxo diagonal acontece entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes, localizados em áreas/departamentos diferentes. Torquato defende que as comunicações diagonais são comuns em organizações mais abertas e entre os pontos positivos estão a rapidez e transparência. Porém, também há problemas neste fluxo e o principal deles para o autor são os ruídos provocados pelo *by pass*. De acordo com Torquato, o neologismo *baipassar* significa passar por cima, ultrapassar a chefia imediata. O que acontece quando, por exemplo, o chefe de um setor pede algo a uma pessoa subordinada a outro chefe, “baipassando” seu colega de chefia. (TORQUATO, 2013: 43)

Para todos esses fluxos, são utilizados diversos meios de comunicação e canais. O presente trabalho tem a intenção de abordar os principais meios de comunicação e os canais

internos que as organizações utilizam na rede formal para processar suas informações. Tais ferramentas são fundamentais para viabilizar a interação entre os interesses da organização e dos funcionários, o que permite à comunicação interna cumprir o seu papel estratégico na organização.

### **3.5 Os meios e canais que viabilizam a comunicação interna**

Para viabilizar a comunicação com os públicos de uma organização são utilizados meios ou veículos de comunicação distintos, conforme apresenta Kunsch, baseada na classificação que propôs Charles Redfield. São eles: orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos, conforme descritos abaixo. (KUNSCH, 2003: 87)

A autora destaca que os meios orais podem ser diretos ou indiretos. Os diretos são: conversa, diálogo, reuniões, palestras e encontros face a face. Os indiretos são intercomunicadores automáticos, rádios, telefone, etc. Já os meios escritos, são todos os informativos impressos, como cartas, boletins, jornais, etc.

Os meios pictográficos são, entre outros, os representados por mapas, diagramas e fotografias. Os meios escrito-pictográficos também contêm ilustração, mas com o acréscimo da escrita, como em cartazes e gráficos. Por outro lado, os meios simbólicos são sinais visuais e auditivos, como bandeiras, sirenes e sinos.

Os meios audiovisuais são basicamente constituídos de vídeos institucionais, televisão corporativa, filmes, etc. E os meios telemáticos são os que trabalham a informação por meio da informática e dos meios de telecomunicação. Têm sido cada vez mais utilizados nas organizações, com o avanço das novas tecnologias. São alguns exemplos a intranet e o correio eletrônico. (KUNSCH, 2003: 87)

Quanto aos canais internos formais de uma organização, Torquato aponta que os principais são: jornais, revistas, boletins periódicos e programas de rádio e TV em circuito interno. Além disso, o autor indica outros canais, como quadros de avisos, onde são colocados avisos com atualização frequente, reuniões, programas de “portas abertas” e caixas de sugestões, onde pode ser praticado o fluxo ascendente, programas de promoção profissional, intranet - a rede interna que representa o portal eletrônico da comunicação interna - e portal corporativo, que apresenta a organização, tanto interna como externamente.

Cabe ressaltar que as publicações eletrônicas hoje se destacam nas organizações, pois

têm a facilidade de serem acessadas a qualquer hora e lugar. Alguns exemplos, além da intranet e os boletins eletrônicos, são os *e-mails marketing*, que possibilitam manter o público interno sempre informado e oferecer ferramentas colaborativas de comunicação.

Outro canal que se destaca é o *house-organ*, que pode ser jornal ou revista e deve ter conteúdo variado. Segundo Torquato, as publicações feitas por meio de jornais e revistas internas servem a todos os fluxos comunicativos porque estabelecem pontos informais entre os funcionários. Estes podem ser as fontes dessas publicações e isto gera um estado psicológico favorável para um bom desempenho das atividades, sendo um canal que estimula e estreita as relações humanas. (TORQUATO 2013: 59)

A revista ou jornal podem trazer mensagens que, além do funcionário, interessam também às famílias. São canais que podem servir como um estímulo ou reconhecimento do funcionário. É possível, no entanto, que algumas organizações usem tais publicações apenas para abranger a vida do funcionário dentro da empresa, com informações corporativas ou que incentivem o autodesenvolvimento.

De acordo com Chinem, as publicações empresariais devem ter intervalos sucessivos e regulares. Precisam investir em fatos atuais que equivalem ao presente da empresa, não necessariamente o mesmo presente do jornalismo diário. E, além disso, podem apresentar informações sobre qualquer área ou programa de interesse da empresa e dos seus públicos. (CHINEM, 2006: 35)

A organização de eventos também pode estar dentro do escopo da comunicação interna. Ações de relacionamento eficazes, eventos como festas, encontros, cafés, feiras e premiações sensibilizam, aproximam e integram os funcionários. Podem ainda fortalecer a cultura organizacional, à medida que valorizam e homenageiam funcionários que completam tempo de casa, fortificando o orgulho de pertencer.

As campanhas internas também são um importante canal de comunicação, haja visto que podem trabalhar diversos aspectos, como questões institucionais, motivacionais, educativas, de integração e de estímulo à criatividade. (CHINEM, 2006: 36) As campanhas podem também incentivar mudanças de padrões culturais. Esta pesquisa traz o caso de uma campanha de comunicação interna e seu poder de envolver os funcionários e promover mudanças de atitude nas pessoas, visando um comportamento mais sustentável.

Por fim, é possível destacar também, entre os principais canais, ações baseadas no conceito de *media training*, o treinamento de fontes e porta-vozes da organização para o relacionamento com os profissionais de imprensa. Workshops são úteis para ensinar e educar

os líderes de uma organização a desenvolverem a competência de comunicação, principalmente no relacionamento com suas equipes e na disseminação de informações estratégicas.

Jorge Duarte afirma que é natural a falta de habilidade ou o nervosismo ao lidar com a imprensa. Para o autor, algumas maneiras de aumentar a segurança da fonte e capacitá-la são: entrevistas simuladas, exercícios em laboratórios, orientações sobre peculiaridades da imprensa local e análise conjunta dos resultados obtidos. Segundo Duarte, “o investimento em capacitação é uma das melhores maneiras de qualificar o relacionamento com a imprensa, porque ajuda a fonte a compreender e atender às necessidades do jornalista e a melhor aproveitar as oportunidades de exposição”. (DUARTE, 2006: 253)

Os meios e canais a serem escolhidos pela área de comunicação para circular informações dependerá de diversos fatores. Alguns destes, segundo Torquato, são o porte da organização, a dimensão espacial de suas unidades, os tipos de público que se pretende atingir e a periodicidade das mensagens. (TORQUATO, 2013: 57) Assim, é importante destacar que o profissional de comunicação interna deve entender como atingir o público interno eficazmente, já que ele não é homogêneo e comporta tanto os níveis mais altos quanto os mais baixos do organograma de uma organização.

Pensando na comunicação interna em uma organização que possui tantos setores administrativos quanto operacionais, é importante ressaltar a importância de adequar a atuação desta comunicação. Um operador, por exemplo, que atua no chão de fábrica, trabalhando em uma empilhadeira, dificilmente será alcançado se a comunicação interna utilizar apenas *e-mail marketing* e não cuidar para que outras ferramentas, como um quadro de avisos, em seu local de trabalho e com a mensagem escrita de forma mais enxuta para ser lida rapidamente, estejam disponíveis para que a mesma informação do *e-mail* chegue até o operador. Sendo assim, tanto os meios utilizados quanto o conteúdo das mensagens devem ser compatíveis com os diferentes perfis profissionais que a organização possui.

## **4. COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

As transformações na sociedade vêm ocorrendo de maneira cada vez mais rápida, e é natural que essas mudanças também aconteçam nas organizações. Lidar com as alterações culturais das organizações é papel da comunicação organizacional, mais precisamente da comunicação interna. Os próximos tópicos irão abordar as relações entre a comunicação organizacional e a cultura de uma organização, assim como a maneira que essas relações se processam em meio às mudanças.

### **4.1 Quanto mais perto do topo, melhor?**

O novo ambiente organizacional acompanha as mudanças na sociedade, marcada pela globalização, o desenvolvimento das novas tecnologias e a presença de novas gerações no mercado de trabalho. Cada vez mais é necessário que a área de comunicação seja estratégica para atender às demandas do público interno nesse contexto. O posicionamento do setor de comunicação interna é relevante para entender como a organização considera que este setor deve atuar em sua estrutura.

Conforme abordado na breve contextualização histórica do primeiro capítulo, a origem da comunicação organizacional no Brasil revela que a administração das publicações empresariais e a atuação como porta-vozes das organizações eram feitas normalmente pelos profissionais da área de recursos humanos. Essa origem pode explicar o motivo da comunicação interna, ainda hoje, em muitas organizações, estar vinculada a este setor. É o caso da empresa abordada no estudo de caso.

Torquato defende esta estrutura, pois afirma que a comunicação é uma ferramenta fundamental para o bom desempenho dos recursos humanos, já que este setor trata do ser humano e com o ser humano. Para o autor, esta afinidade se dá porque “quem administra conceitos como comportamentos, atitudes, expectativas, valores, princípios, virtudes, qualidades, está administrando também fatores de comunicação”. (TORQUATO, 2013: 68)

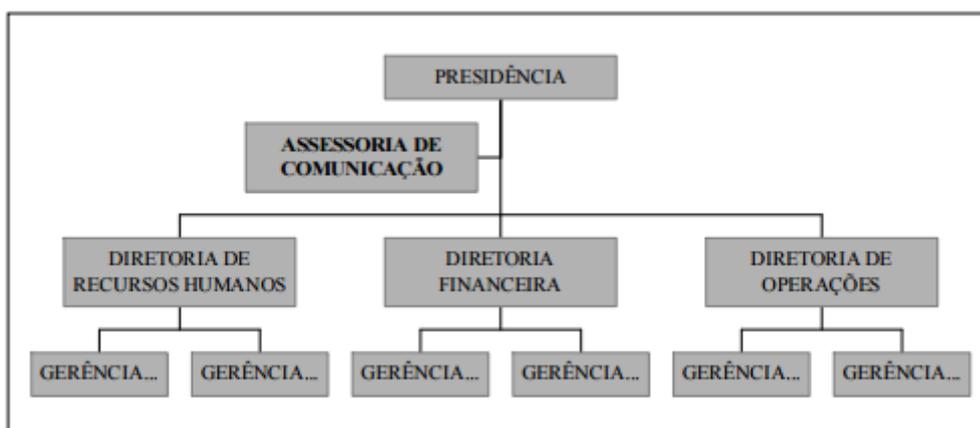
Para o professor João Curvello, no entanto, o modelo de comunicação integrada de Kunsch se consolidou como padrão para as grandes organizações. Nesta estrutura, a gestão da comunicação é unificada pelos campos mercadológico, administrativo e institucional. Porém, o autor acredita que essa separação de campos pode, ao invés de integrar as ações, contribuir para mantê-las separadas. Como solução, propõe que os assessores de

comunicação tenham atuação mais estratégica e atenta ao relacionamento com a mídia, assumindo-se como educadores para a comunicação. (CURVELLO, 2006: 123)

Por outro lado, seja na estrutura de recursos humanos, ou no composto de comunicação integrada, há um consenso entre os autores da área acerca da proximidade da área de comunicação da presidência da organização, independentemente da estrutura organizacional adotada. Isso acontece porque é no topo do organograma que se processam os planos estratégicos, como os planos comunicacionais. Além disso, em episódios inesperados, como uma crise, é preciso que a comunicação interna esteja atenta à demanda por informações do seu público interno. Assim, os comunicadores poderão atuar ágil e estrategicamente na minimização dos impactos e incertezas dos funcionários. Quanto mais em cima, mais eficaz será o sistema de comunicação. (TORQUATO, 2013: 69)

Quanto à esta subordinação, é possível ainda apontar para dois modos possíveis da comunicação aparecer na estrutura organizacional, conforme afirma Ivone Oliveira, com base em María Muriel e Gilda Rota: *staff* ou linha de autoridade. O nível de *staff* ou de assessoria se reporta diretamente ao cargo mais alto da organização. Sua principal característica é não ter autoridade sobre as demais áreas da organização, mas atender diretamente às demandas da presidência. (OLIVEIRA, 2007: 8)

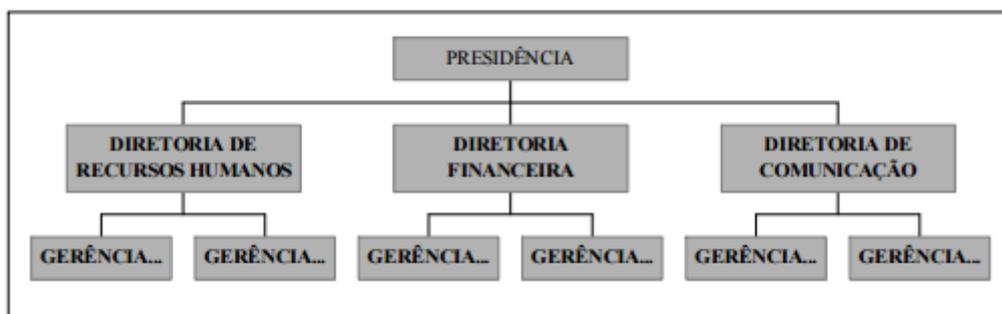
**Figura 3 - Nível de *staff* ou assessoria**



Fonte: (OLIVEIRA, 2007: 8)

Na linha de autoridade, a diretoria de comunicação fica localizada abaixo da presidência. Quando a área de comunicação ocupa esse lugar tem maior autoridade e autonomia na tomada de decisões, agilizando a execução das ações e continuidade do processo. Esta posição, apesar de não ter acesso direto ao dirigente, é estratégica. Ocupá-la enaltece a área de comunicação e aumenta sua credibilidade. (OLIVEIRA, 2007: 8)

**Figura 4 - Linha de Autoridade**



Fonte: (OLIVEIRA, 2007: 7)

Existem também outros modelos possíveis, que vem surgindo em função das necessidades diante das mudanças no ambiente organizacional. Cabe, porém, nesta pesquisa ressaltar que não é apenas a questão da estrutura que consolidará a comunicação como um campo estratégico, e sim uma orientação para as mudanças culturais na organização, que têm acompanhado a dinâmica da sociedade contemporânea.

#### **4.2 A cultura na organização: entre a cooperação e a produtividade**

Quanto mais forte a cultura da organização, mais dirigida será a ação dos funcionários sem a necessidade de impor regras. A comunicação interna deve conhecer a cultura da organização, a fim de facilitar o caminho de uma comunicação eficiente com o público interno. É importante, portanto, entender o conceito de cultura organizacional.

De acordo com o Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, em antropologia, o termo cultura se define como o “conjunto de conhecimentos, costumes, crenças, padrões de comportamento, adquiridos e transmitidos socialmente, que

caracterizam um grupo social”.<sup>6</sup> Se o termo é antigo na antropologia, na literatura organizacional nem tanto. Foi incorporado somente na década de 1970, por Andrew M. Pettigrew (1979), através de expressões como “cultura corporativa” ou “cultura organizacional”. (FERREIRA et al., 2002: 271)

Segundo Pettigrew, a cultura organizacional consiste em “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (PETTIGREW apud FERREIRA et al., 2002: 271). O teórico Edgar Schein também contribuiu muito na área do desenvolvimento organizacional. Para ele, a cultura organizacional deve ser entendida como

um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN apud FERREIRA et al., 2002: 272)

A questão da cultura organizacional foi vista de maneira diferente a partir do surgimento do modelo de administração japonês, que começou a ser concebido na década de 1950. O sucesso das empresas no Japão indicava que a cultura japonesa seria mais adequada para o bom desempenho organizacional do que a praticada nos Estados Unidos.

O professor Manoel Luiz Malaguti destaca que, em oposição ao modelo americano, o modelo japonês buscou reproduzir uma “cultura gerencial”, um modo de vida que procura reproduzir na empresa as condições de segurança vivenciadas no âmbito da vida privada dos trabalhadores” (MALAGUTI, 1996: 44). O modelo de administração japonês representa uma ruptura, portanto, com o modelo americano, relacionado ao taylorismo e ao fordismo.

Ou seja, a recente preocupação com os recursos humanos revela-se como um repúdio aos princípios de um tipo de gestão empresarial que procura fazer o homem transcender os seus limites físicos e psicológicos, que o transforma num mecanismo cujo desempenho é aferido pelo cronômetro, que segmenta suas tarefas produtivas e sua personalidade e que, enfim, despreza o homem e idolatra o trabalhador. Em suma, a negação do taylorismo/fordismo estaria na origem tanto do “redescobrimto” do trabalho quanto da constituição da moderna e democrática empresa

---

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=cultura>>. Acesso em: 23 de junho de 2016.

japonesa. (MALAGUTI, 1996: 44)

No modelo de administração americano temos a busca máxima pela produtividade: através do taylorismo (ou administração científica) de Frederick Taylor (1856-1915), surgiu a teoria que organiza os trabalhadores hierárquica e sistematicamente, de maneira que realizem uma função específica na indústria, e do fordismo de Henry Ford (1863-1947), que prossegue à teoria de Taylor baseando-se no processo de linha de montagem para gerar uma grande produção a ser consumida em massa.<sup>7</sup> A performance e a competitividade de produzir cada vez mais em menos tempo, portanto, sempre foi fundamental para o trabalhador americano.

O modelo de gestão que surge no Japão, no entanto, tem origem datada na década de 1950 com o toyotismo, também chamado de Kanban, desenvolvido por Taiichi Ohno (1912-1990). Entre as características do toyotismo, destaca-se a flexibilização da produção, evitando ao máximo o desperdício, produzindo somente o necessário<sup>8</sup>. Isto aconteceu porque a Toyota, por conflitos com o sindicato da indústria automobilística, precisou rever seu modelo de gestão, poupar mão de obra e diminuir a escala de produção pela baixa demanda do período. Contrariava, assim, o modelo norte-americano, ao criar um modelo em que o trabalhador desempenhasse diversas funções. (MALAGUTI, 1996: 56)

Com esse trabalhador que realiza diferentes atividades e tem uma escala menor de produção, a tendência foi das responsabilidades e autonomia no desempenho das atividades gerarem certa proximidade entre os trabalhadores envolvidos em tarefas afins. Além de aflorar competências individuais e dignidade profissional, com o trabalhador sentindo-se orgulhoso do que produziu.

Construindo o trabalhador-padrão, o Kanban incute-lhe uma nova “cultura”, a cultura de “sua” empresa. A empresa passa a ter uma alma... A do próprio trabalhador. Ele passa a encarnar, por exemplo, o “espírito Toyota”. Os sindicatos, por sua vez, adotam palavras de ordem, onde se confundem vida e trabalho, alma e mercadoria: “Proteger nossa empresa para defender a vida”, por exemplo, foi, em 1954, a bandeira do novo sindicato Toyota. (CORIAT apud MALAGUT, 1996: 52)

Assim, ao mencionar o modelo japonês de administração, o objetivo é trazer os

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Taylorismo>> e <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Fordismo>>. Acesso em: 23 de maio de 2016.

<sup>8</sup> Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_Toyota\\_de\\_Produ%C3%A7%C3%A3o](https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_Toyota_de_Produ%C3%A7%C3%A3o)>. Acesso em: 23 de maio de 2016.

conceitos de cooperação, integração e união, superando eventuais diferenças entre gestores e funcionários. Entender essa origem é fundamental para a compreensão do papel da comunicação interna na promoção desse espírito de pertencimento e cooperação. Como o estudo de caso elucidará, a empresa analisada tende a ter práticas do modelo japonês de gestão, procurando trabalhar o espírito de equipe e integração dos funcionários através das ações de comunicação interna.

#### **4.3 Desafios da comunicação organizacional na sociedade contemporânea**

A interpenetração das economias mundiais e as exigências e pressões da vida moderna, dentre outros aspectos, modificaram o perfil do consumidor. Os novos comportamentos revelam um indivíduo que deseja mudanças sociais, é mais seletivo e se preocupa com sua realização profissional. (TORQUATO, 2013: 69) Com isso, novas circunstâncias são impostas às organizações. A comunicação interna deve, portanto, estar atenta ao perfil dos novos profissionais, pertencentes à geração Y, que almejam melhorar sua qualidade de vida e suas condições de trabalho.

Wilma Vilaça defende, em sua tese de doutorado, que as mudanças da sociedade contemporânea, principalmente a partir do século XX, colocaram as organizações em um lugar central. A ascensão do capitalismo fundamentou a ideia de que uma sociedade é baseada na sua capacidade de gerar riquezas. No entanto, no século XXI, a revolução tecnológica amplia a capacidade de transformação do mundo e o interliga de maneira informacional e cultural, com a economia global constituída em redes, o que se convencionou chamar de sociedade globalizada. (VILAÇA, 2012: 24)

A comunicação organizacional que se desenvolve nesse contexto requer uma nova abordagem. A globalização e o uso de novas tecnologias modificaram as atividades profissionais, exigindo mais dinamismo, agilidade e modificando a rotina dos colaboradores da organização. O sociólogo Zygmunt Bauman (1999) aborda as consequências humanas da globalização e apresenta o perfil desse indivíduo que está sempre em busca de realização pessoal, no ambiente que denominou como sociedade de consumo.

Bauman afirma que “estamos todos em movimento” e assim define bem a atual sociedade. Segundo ele, através do computador, da internet e da TV a cabo estamos entrando e saindo de diversos espaços. Se antes a sociedade moderna tinha como um dos pilares constituir-se como sociedade de produtores, a pós-moderna seria caracterizada como

sociedade do consumo. Sempre em busca de saciar desejos, e saciando-os, desejar mais e mais. (BAUMAN, 1999: 75)

O autor propõe ainda uma metáfora com dois atores sociais: os turistas e os vagabundos. Através dela, Bauman analisa o lugar de cada um na sociedade globalizada. Os turistas seriam aqueles que podem ir aonde querem e se movem pelo mundo em busca de novas experiências. Já os vagabundos, seriam aqueles que não tem a opção de se mover conforme desejam, não tem posses e frequentemente são descartados, removidos dos lugares que estão. A linha que separa os dois é tênue e pode-se transitar de uma esfera à outra facilmente.

A cultura de consumo da sociedade pós-moderna, é centrada na procura da realização pessoal:

Para os consumidores da sociedade de consumo, estar em movimento - procurar, buscar, não encontrar ou, mais precisamente, não encontrar ainda - não é sinônimo de mal-estar, mas promessa de bem-aventurança, talvez a própria bem-aventurança. [...] Não tanto a avidez de adquirir, de possuir, não o acúmulo de riqueza no seu sentido material, palpável, mas a excitação de uma sensação nova, ainda não experimentada - este é o jogo do consumidor. (BAUMAN, 1999: 80)

Essa procura de realização é uma das principais características da geração Y. São assim classificados os indivíduos nascidos entre 1980 e 2000 – não há limitação específica. A geração Y possui tendências dessa globalização e, habituada aos avanços tecnológicos, tem afinidade com o processo cultural de transformação constante. Mais do que fonte de renda, o trabalho para esta geração é fonte de aprendizado e satisfação pessoal.

O teórico brasileiro Wilson da Costa Bueno aponta dados muito interessantes dessa constante transformação. Baseado nos resultados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) em 2010, a rotatividade dos trabalhadores no mercado brasileiro chegou a 53,8%, ou seja, mais da metade dos trabalhadores brasileiros se desligou do emprego, com igual porcentagem substituindo-os. (DIEESE apud BUENO, 2013: 63)

Os trabalhadores também estão ficando no emprego por um tempo cada vez menor. É o que apontam os dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - de abril de 2012: 16,7% estavam, no máximo, havia um ano no atual emprego e apenas 36,4% dos empregados formais estavam no mesmo local de trabalho por mais de cinco anos. (GIFFONI apud BUENO, 2013: 63) Os especialistas tendem a relacionar tais movimentações com o

perfil da geração Y. Esta atual geração ingressante no mercado de trabalho, os “turistas” de Bauman, busca novas sensações e experiências. E, para mantê-los nas organizações, é preciso conquistá-los.

Os jovens da geração Y não separam a vida pessoal da profissional, exigem flexibilidade em todos os sentidos (inclusive com respeito aos horários e prazos a serem seguidos), têm um conceito muito particular de lealdade – mais aos chefes (de que gostam, é claro) e aos amigos de trabalho do que propriamente às empresas que os empregam. Na prática, só respeitam quem os respeita e exigem sempre justificativa para as ordens que recebem, relutando em executar algo no qual não acreditam ou com que não concordam. Para mantê-los motivados no trabalho, é preciso efetivamente conquistá-los e eles estão abertos para isso porque, fundamentalmente, gostam de fazer amizades. (BUENO, 2013: 64)

Cheia de anseios, a geração Y busca saciá-los também no trabalho. Ainda que estejam intensamente conectados, estes jovens valorizam também o contato face a face, de acordo com o recente estudo realizado pela IBM - “Mitos, exageros e verdades incômodas: a verdadeira história sobre a geração Y no trabalho”<sup>9</sup>. A pesquisa, que aconteceu em 2015 e contou com a participação de 1.784 funcionários de empresas em 12 países, aponta que dentre as preferências desses profissionais estão a oportunidade de participar de conferências e eventos (39%), treinamentos em sala de aula (37%) e trabalhar próximo a colegas mais experientes (36%).

Ainda de acordo com a pesquisa, um grande objetivo de carreira para a geração Y, com 25% dos votos, é a vontade de impactar positivamente a organização onde trabalha. E, ainda, quanto às qualidades mais importantes que vê em um gestor, aponta a transparência e a confiabilidade, além da grande preferência por um chefe ético e justo, com 35% de votos.

A comunicação interna tem, portanto, um desafio à frente nesse sentido. Precisa absorver esta geração e fazer com que se sintam parte da organização, com impactos positivos que fazem a diferença. Além disso, uma comunicação clara e transparente é fundamental para atender tais anseios do público interno, no qual estão presentes estes integrantes da geração Y.

Outro aspecto importante é que esta nova geração, com distintos vínculos e

---

<sup>9</sup> Tradução da autora. “Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace”. Disponível em: [http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE\\_GB\\_TI\\_USEN&htmlfid=GBE03637USEN&attachment=GBE03637USEN.PDF](http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03637USEN&attachment=GBE03637USEN.PDF). Acesso em: 23 de junho de 2016.

compromissos, costuma se identificar e apoiar causas mais facilmente, sejam elas ambientais, de respeito aos direitos humanos ou contra o abuso de autoridade. Portanto, mobilizam-se entusiasticamente na promoção de mudanças. (BUENO, 2013: 64)

Como exemplo de uma dessas causas, está o desenvolvimento sustentável. Com o consumo exacerbado, nenhum momento da história foi mais propício para a discussão sobre o desenvolvimento industrial global e as consequências no meio ambiente. Os próprios consumidores, mais conscientes, já fazem questão de soluções verdes em produtos ou serviços adquiridos. A fim de atender essa expectativa, as organizações têm incorporado o conceito de desenvolvimento sustentável em seus discursos, o que fica claro no estudo de caso do próximo capítulo.

## 5. COMUNICAÇÃO INTERNA NA DIFUSÃO DA SUSTENTABILIDADE

Diante do exposto no presente trabalho, busca-se trazer exemplos práticos de medidas adotadas por uma área de comunicação interna. A empresa abordada neste estudo é uma distribuidora brasileira de combustíveis e atua no segmento com estratégias de diversificação para os consumidores, que, ao se dirigirem a um posto de combustível terão outros produtos e serviços ao seu dispor. Em suas atividades, a empresa busca expor seu compromisso com a sustentabilidade e toda a divulgação da campanha de sustentabilidade para os funcionários passa pela área de comunicação interna, a qual será abordada neste capítulo.

### 5.1 A busca pelo desenvolvimento sustentável nas organizações

Atualmente, a adoção de medidas que visem a questão ambiental e a responsabilidade social são fatores de sobrevivência para as organizações. A comunicação interna pode trabalhar a questão da sustentabilidade através de canais como campanhas internas, capazes de promover mudanças de hábitos e costumes, como será visto neste capítulo. Mas antes, é importante destacar brevemente o contexto sob o qual se encontram as organizações acerca do tema sustentabilidade.

Em 2009, o CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - lançou um Guia de Comunicação e Sustentabilidade<sup>10</sup>, que vem se tornando uma referência na atuação das organizações no Brasil. Segundo o Guia, os conceitos de responsabilidade social corporativa, que evolui para a sustentabilidade, já eram discutidos em universidades americanas desde a década de 1950. Nos anos seguintes, há um aprofundamento sobre o assunto e sobre o conceito de desenvolvimento sustentável, além da percepção da necessidade de trazer tais conceitos para o dia a dia nas organizações.

O Guia de Comunicação e Sustentabilidade aponta que, em 1980, Lester Brown, fundador do *Earth Policy Institute*, cunhou pela primeira vez o termo “Sustentabilidade” e, em 1987, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, estabelecida pela ONU, lançou o relatório “Nosso Futuro Comum” (conhecido como “Relatório Brundtland”), que revolucionou a discussão, definindo o desenvolvimento sustentável como

---

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://cebds.org/wp-content/uploads/2014/02/Guia-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 27 de junho de 2016.

aquele “capaz de permitir a satisfação das necessidades da geração presente sem comprometer a satisfação das necessidades e a sobrevivência das gerações futuras”.<sup>11</sup>

No Brasil, segundo o mesmo Guia, o marco definidor do país na conscientização do papel social e impacto das organizações no meio ambiente foi a Eco-92 - Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Conhecida também como Rio-92, por ter sido realizada no Rio de Janeiro, o encontro internacional resultou em documentos fundamentais, como a Agenda 21, a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima e a Convenção Sobre Diversidade Biológica.

O Guia aborda ainda, que no ano de 2002, a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, conhecida também como Cúpula do Milênio ou Rio+10, reuniu representantes de todo o mundo em Johannesburgo, África do Sul. De acordo com o Guia do CEBDS, os anos que se seguiram foram marcados também por importantes acordos corporativos:

- Em 2003, foram estabelecidos os “Princípios do Equador” - Os Banco Mundial e IFC (*International Finance Corporation*), em conjunto com outros bancos privados, firmaram critérios de análise de risco socioambiental no financiamento de projetos acima de 50 milhões de dólares (reduzido em 2006 para 10 milhões de dólares);
- No mesmo ano, nasceu o CES - Centro de Estudos em Sustentabilidade -, na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, com a missão de medir e avaliar riscos e oportunidades associados a áreas como meio ambiente, responsabilidade social e governança corporativa;
- Em 2005, foi lançado o ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial - da Bovespa - Bolsa de Valores de São Paulo - para acompanhar o desempenho financeiro de empresas líderes em sustentabilidade com ações negociadas na Bovespa;
- Em 2006, foi realizado, pela primeira vez no Brasil, o *Carbon Disclosure Project* - requerimento coletivo de informações sobre emissão de gases do efeito estufa, formulado por investidores institucionais sobre o posicionamento das maiores empresas com ações negociadas em bolsa em relação às mudanças climáticas.<sup>12</sup>

Como a publicação é de 2009, não constam encontros mais recentes, que também envolveram a discussão sobre a sustentabilidade por parte de países e empresas. Um desses

---

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://cebds.org/wp-content/uploads/2014/02/Guia-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 27 de junho de 2016.

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://cebds.org/wp-content/uploads/2014/02/Guia-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 27 de junho de 2016.

encontros foi a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida por Rio+20, em 2012, que reuniu líderes mundiais para construir consenso para um curso mais sustentável do mundo. Segundo o site do Pacto Global, por meio do Pacto Global das Nações Unidas, mais de seis mil empresas se comprometeram a conduzir seus negócios em plena sintonia com princípios nas áreas dos direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção<sup>13</sup>.

É possível ver, portanto, nessa breve contextualização da evolução do discurso sobre a sustentabilidade e por meio da iniciativa da ONU em mobilizar a comunidade empresarial internacional, como diversas empresas se tornaram mais responsáveis no processo de conscientização para o desenvolvimento sustentável juntos aos Estados. Portanto, o conceito de sustentabilidade hoje é crucial para manter a sobrevivência e a reputação de uma organização. Além disso, é importante para que ela obtenha a aceitação dos seus públicos de relacionamento.

Com uma sociedade globalizada, que cada vez mais exige envolvimento, interação e engajamento dos indivíduos, as organizações precisam acompanhar essa diferenciação sustentável. A comunicação interna possui, portanto, as ferramentas necessárias para a criação do engajamento e orgulho de pertencer de uma geração que está cada vez mais presente no mercado de trabalho, mais conectada e com necessidades diferenciadas, preocupada com questões ambientais, sociais e sempre indo e vindo de algum um lugar.

A comunicação nas organizações que adotaram a gestão da sustentabilidade tem, assim, o importante papel de gerar a adesão de seus públicos, incorporando o discurso sustentável para o público interno. O estudo de caso a seguir traz a divulgação interna de uma campanha de sustentabilidade e como esta reflete o desejo da organização de promover nos funcionários uma consciência mais sustentável, além de incentivar uma cultura de integração e cooperação.

## **5.2 Apresentação da empresa<sup>14</sup>**

Criada como uma pequena refinaria de petróleo no sul do Brasil, em 1937, a empresa enfrentou algumas adversidades no mercado. Passou pela Segunda Guerra Mundial, mudanças na política econômica, falta de matéria-prima e disputa com multinacionais. Na

---

<sup>13</sup> Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/artigo/62/Rio-20>>. Acesso em: 27 de junho de 2016.

<sup>14</sup> Informações disponíveis no site institucional da empresa.

década de 1940, por causa da Segunda Grande Guerra, a refinaria chegou a paralisar suas atividades, realizando apenas serviços de manutenção. Nesse mesmo período, para driblar a proibição de importação de solventes, tornou-se sua própria fornecedora, criando a primeira unidade para fabricação de solventes no país. Ainda na década de 1940, tornou-se a primeira empresa a produzir asfalto no Brasil.

Na década de 1950, foram inauguradas novas instalações da refinaria. Com o sucesso, veio a aquisição de uma multinacional. A década de 1960 pontuou o crescimento e a consolidação da empresa como um grande sucesso empresarial. Mas em outubro de 1973, a companhia sofreu os impactos da elevação em mais de 300% do preço do barril de petróleo e, a partir daí, passou a abrir novas frentes de mercado.

Em 1993, a empresa comprou outra multinacional, marco definidor de sua trajetória de ajustamento e expansão pelo território nacional. Os meados dos anos 1990 marcam também o posicionamento da empresa de posto de combustíveis para centro de serviços, onde a retaguarda do posto passou a ter maior foco, com o objetivo de facilitar o dia a dia das pessoas. Desde então, o conceito de diferenciação se tornou parte da estratégia da empresa e veio evoluindo até se tornar a proposta atual.

No ano de 2008, a empresa passou por uma nova fase ao integrar um dos maiores grupos empresariais do Brasil. Como parte da estratégia de ampliar sua escala de operações e expandir suas operações para outras regiões do país, a empresa amplificou seus negócios com a aquisição de outra empresa distribuidora de combustíveis em 2009. Estas aquisições possibilitaram um melhor posicionamento para o crescimento da empresa e maior competitividade através de seu alcance territorial.

Hoje, entre as maiores empresas do segmento de distribuição de combustíveis no Brasil, a companhia atua nacionalmente com uma rede de cerca de 7 mil postos de serviços e bases de distribuição presentes no território brasileiro. A rede oferece desde combustíveis e lubrificantes a produtos de conveniência. São quase duas mil lojas de conveniência e mais de mil franquias de lubrificantes e serviços automotivos especializados.

A empresa consolidou, assim, seu posicionamento estratégico através da busca pela diferenciação e pela inovação. Para atender aos seus públicos de relacionamento, investe na diversificação da oferta de produtos e serviços não combustíveis e procura a excelência na prestação de serviços, além de buscar cada vez mais ser presente no ambiente digital, como fez recentemente com o lançamento de um aplicativo que oferece descontos no abastecimento de combustível. Atualmente, busca continuar aumentando sua escala de

operações, a fim de ampliar a competitividade e a rentabilidade.

A busca pelo desenvolvimento sustentável nas dimensões ambiental, social e econômica também integra às atividades da empresa. Em seu dia a dia, procura alinhar o compromisso com a sustentabilidade por meio de suas políticas, ações cotidianas e também as de maior abrangência. Além de investir em projetos sociais e ambientais, a companhia é signatária do Pacto Global e do Pacto da Erradicação do Trabalho Escravo, almejando iniciativas que beneficiem todos os envolvidos sociais.

Por ter o compromisso com a sustentabilidade como questão fundamental para o desenvolvimento de seus negócios, a companhia desenvolveu o programa de sustentabilidade. A estratégia de ação do programa é baseada em cinco grandes pilares: 1) segurança; 2) meio ambiente; 3) pessoas; 4) produtos e serviços e 5) cadeia de valor. Estes pilares são norteados pelos preceitos de governança corporativa, englobando aspectos como a ética, a transparência e o relacionamento com as comunidades.

**Figura 5 - Pilares da sustentabilidade**



Fonte: Documentos internos da empresa.

1) A segurança é o pilar que tem como indicadores a taxa de frequência, a taxa de gravidade de acidentes e número de óbitos, a análise do risco operacional e as reclamações ou manifestações da comunidade;

2) O pilar meio ambiente mede as emissões de gases do efeito estufa, o consumo total de água, o consumo de energia total e os resíduos destinados e dispostos;

3) O pilar pessoas mede análise de desempenho, participação de funcionários como palestrantes externos, carga horária relativa de treinamentos, taxa de rotatividade, movimentação interna, participação em comitês de trabalho e número total de funcionários;

4) O pilar produtos e serviços possui os indicadores: número de participações da empresa em universidades, associações ou grupos técnicos e não conformidades encontradas nos produtos e/ou serviços;

5) Por fim, o pilar cadeia de valor é o responsável pela medição de treinamento de revendas e distribuidores. Esses indicadores mensuram os impactos, visualizam as oportunidades e instituem as diretrizes da companhia.

### **5.3 Pontos importantes sobre a realidade da empresa**

Com aproximadamente três mil funcionários em todo território nacional, a cultura da empresa é pautada por seu posicionamento, que se define como a busca pela diferenciação e pela diversificação da oferta de produtos e serviços, através da inovação nos segmentos de atuação. O propósito da empresa é ser referência mundial em varejo e serviços para o mercado de combustíveis e lubrificantes. Porém, além dessa posição de mercado que visa facilitar a mobilidade e a conveniência dos clientes, a empresa é muito orientada para a valorização de pessoas.

Em 2015, por exemplo, conquistou a certificação *Top Employers Brazil*, que qualifica as empresas que possuem excelentes práticas em recursos humanos, a fim de permitir que os funcionários se desenvolvam pessoal e profissionalmente na organização. Diversas outras premiações já foram conquistadas pela empresa, como “As empresas mais admiradas do Brasil”, “Prêmio Aberje Regional” e “As melhores empresas para começar a carreira”<sup>15</sup>. Os prêmios ligados à gestão de pessoas estão entre os reconhecimentos que a empresa possui.

No organograma, a área de comunicação interna e de saúde e higiene ocupacional

---

<sup>15</sup> Informações baseadas em documentos internos da empresa.

pertencem ao departamento de Recursos Humanos da companhia. Além disso, a comunicação interna segue o modelo de *staff*, atuando em linha direta com o diretor de recursos humanos. Nota-se assim, que a organização adota o pensamento de Torquato em relação à proximidade da área de recursos humanos, onde é possível reunir os principais profissionais interessados em lidar com o ser humano e para o ser humano. Para orientar a estratégia de crescimento da empresa, portanto, a gestão de pessoas é fundamental.

Pode-se constatar esse cuidado também nas políticas institucionais, entre as quais consta a política de saúde, que mostra o compromisso da empresa em promover ações para a manutenção da saúde no ambiente de trabalho e incentivar os funcionários a ter um estilo de vida saudável. A política de responsabilidade social define, ainda, o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável do país, buscando atuar de forma ética nas suas relações com seus diferentes públicos e valorizar os funcionários.

É relevante ressaltar também que, por fazer parte de um conglomerado multinegócios, que possui empresas distintas que atuam no segmento de farmácia, gás, combustível e produtos químicos, prevalece na empresa o conceito interno de “cultura única”. O grupo empresarial do qual a empresa faz parte busca cada vez mais que seus negócios atuem em sinergia. Apesar dos negócios serem independentes e distintos entre si, com diferentes culturas, estas culturas são similares, criando um espaço favorável para o fortalecimento do conceito de “cultura única”. Assim, são priorizados valores essenciais nas práticas de todos os negócios para que as oportunidades de melhoria ou necessidades de mudança sejam convergentes.<sup>16</sup>

A companhia também busca transmitir uma cultura de estabilidade, ao trabalhar para que o ambiente interno seja de segurança e previsibilidade. São comuns os casos de pessoas que passaram toda a carreira na organização e, assim, são devidamente reconhecidas nas festas de encerramento do ano, o que já se tornou tradição. A festa de final de ano da empresa se tornou uma noite de homenagens e reconhecimento aos que completam “tempo de casa”. Essa característica favorece a construção da identidade, significado e pertencimento.

Um dado interessante e revelador diz respeito à última pesquisa de clima organizacional realizada. Os indicadores com maior destaque positivo na empresa foram: a) confiança na liderança; b) sustentabilidade e qualidade; e c) foco no cliente. Conforme visto em Torquato, a pesquisa de clima é fundamental para aferir a realidade da organização.

---

<sup>16</sup> Informações baseadas em documentos internos da empresa.

(TORQUATO, 2013: 66)

Constata-se assim, que estes três pontos são fundamentais hoje na realidade da empresa. A comunicação interna tem neles papel fundamental por estar em constante atuação para que os funcionários acreditem nos dirigentes da organização, adotem medidas mais sustentáveis no dia a dia e entendam a estratégia focada no cliente.

#### **5.4 A área de comunicação interna**

Considerando o quadro exposto, destaca-se a valorização da empresa quanto ao relacionamento junto a seus públicos prioritários, externos ou internos. Para melhor análise e, alinhado ao conteúdo deste trabalho, é preciso entender o funcionamento da área que visa o relacionamento com o público interno da empresa, a comunicação interna. Responsável por trabalhar a imagem e a identidade da organização internamente, o setor busca fazer com que estes funcionários sintam-se parte ativa e essencial da organização.

A área funciona de maneira institucionalizada e dentro da estrutura atual pertencente ao departamento de Recursos Humanos há mais de dez anos. Atualmente, a equipe de comunicação interna é composta por quatro integrantes, sendo dois estagiários. O programa de estágio da empresa visa a formação profissional de jovens universitários. A presença destes na assessoria de comunicação interna da empresa traz uma linguagem mais atual para as peças de comunicação desenvolvidas, seja textual ou visualmente.

A assessoria também tem o papel de circular as informações novas e atingir todos os funcionários, integrando inclusive aqueles que estão nas unidades de outros estados em que a empresa tem atuação. Como pertence à estrutura de recursos humanos, a assessoria de comunicação interna fica localizada na matriz da empresa. Porém, muitos escritórios e bases estão espalhados em diversas localidades do Brasil.

A seguir, estão os principais canais utilizados pela área de comunicação interna da empresa. Toda a criação de conteúdo e de layout para divulgações periódicas de peças de comunicação interna são desenvolvidos internamente pela equipe. Estes canais são aqueles que a empresa considera mais adequados, já que, como abordado no segundo capítulo, cada canal é escolhido dependendo de diversos fatores, como os tipos de público e a dimensão das unidades. Sendo assim, estes canais integram-se com a realidade e as diretrizes da empresa em questão.

## 1 – Revista Interna

A revista de circulação interna é trimestral e a equipe de comunicação interna acompanha e orienta toda a produção, que é realizada por um *designer* ou agência contratados. A publicação aborda assuntos relativos ao presente da empresa, como, por exemplo, a festa de fim de ano ou a última convenção interna realizada, para que todos os funcionários tenham a mesma informação sobre os principais acontecimentos da empresa. Além disso, a revista tem uma orientação voltada para assuntos internos, como o desenvolvimento proporcionado pela universidade corporativa, assuntos relativos ao programa de sustentabilidade ou ao programa de qualidade de vida oferecido pela organização.

Consolidada como um importante canal, no ano de 2015, a revista se tornou uma publicação digital, disponibilizada através da intranet. Esta mudança visa acompanhar a migração da empresa para ambientes cada vez mais digitais. Alguns exemplares, porém, ainda são impressos, para circulação em outros locais, como as demais empresas do grupo o qual a companhia pertence.

**Figura 6 - Revista interna**

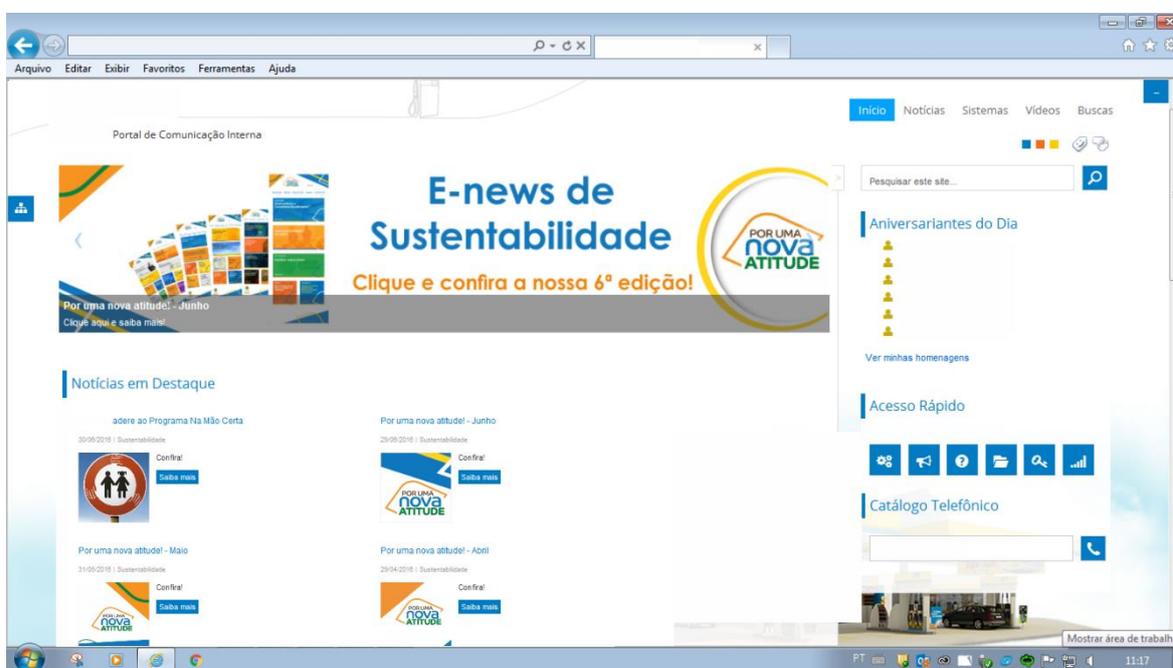


Fonte: Documentos internos da empresa.

## 2 – Intranet

A intranet é o portal de comunicação interna. Através desta ferramenta, conteúdos relevantes para o dia a dia dos funcionários são apresentados como notícias, atualizadas diariamente. Contém ainda data de aniversário dos funcionários, divulgação de novas vagas disponíveis para candidatura interna, matérias de sustentabilidades, receitas, cardápio da semana, etc.

**Figura 7 - Portal de comunicação interna**



Fonte: Intranet da empresa.

## 3 – E-mail corporativo

Todos os funcionários possuem um endereço eletrônico, por meio do qual a empresa envia mensagens acerca de diversos assuntos. É a principal ferramenta utilizada, pois através dela são divulgadas campanhas de marketing, a fim de reforçar a imagem da empresa para seu público interno, comunicações sobre os prêmios conquistados e acordos assinados, as principais ações da campanha de sustentabilidade, avisos de nascimentos e falecimentos,

entre outras possibilidades. Um exemplo é a recente assinatura de um pacto que tornou a empresa signatária de um programa contra exploração infanto-juvenil em rodovias brasileiras.

**Figura 8 - Peça de comunicação enviada através de e-mail corporativo**

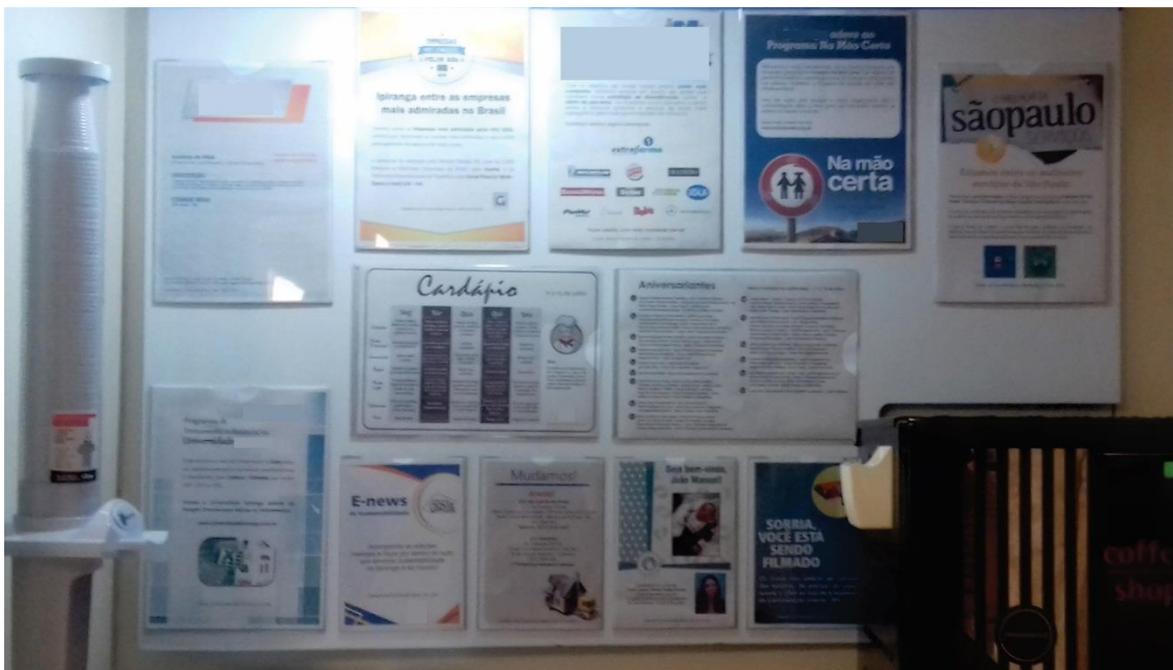


Fonte: Documentos internos da empresa.

#### 4 – Quadros de avisos

Também chamados de jornal mural, ficam localizados ao lado dos elevadores, por todos os andares do prédio matriz, e também em instalações da empresa em outras unidades. Possui espaços para colocação de folhas A4 e A5, que são atualizados sempre que há necessidade. É importante que hajam quadros de avisos principalmente para as unidades operacionais, em que os funcionários não atuam necessariamente com o uso do computador, e, portanto, precisam ter acesso ao conteúdo divulgado pela comunicação interna nos *e-mails*.

**Figura 9 - Quadro de avisos**

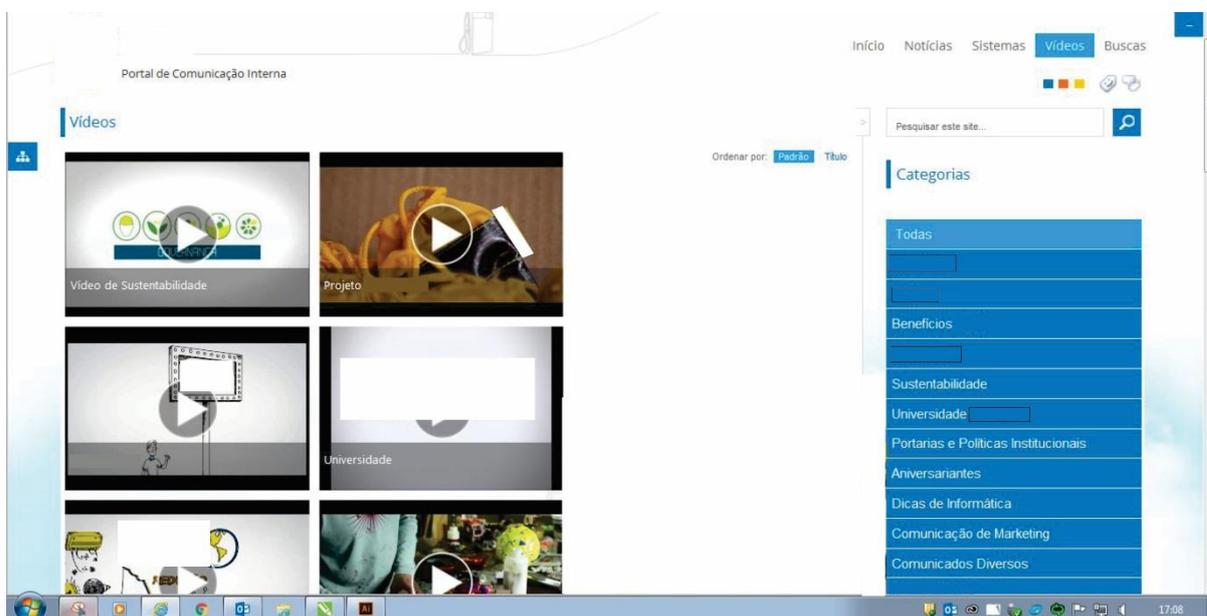


Fonte: Foto interna da empresa.

## 5 – Vídeos institucionais

Os vídeos institucionais ficam localizados na intranet e são, basicamente, filmes sobre os produtos e serviços da empresa. Há também os vídeos sobre sustentabilidade, como a produção de uma receita sustentável feita no restaurante do prédio matriz ou ações da campanha, como coleta seletiva. Além disso, também ficam disponíveis para os funcionários os filmes da campanha publicitária vigente, que sempre prezam pelo bom humor e reforço do conhecido jargão da empresa na televisão.

**Figura 10 - Vídeos institucionais**



Fonte: Intranet da empresa.

A empresa também utiliza outros canais de comunicação com o público interno, como a comunicação face a face, pesquisas de clima organizacional, organização e realização de eventos - como a festa de final de ano e o dia das secretárias -, distribuição de brindes, campanhas internas - como dia das mães, dia dos pais, projetos de integração, entre outras -, telefonemas, apoio a novas ações e projetos das subáreas de recursos humanos, indicadores de performance de recursos humanos, etc.

A coordenação das ações de comunicação promovidas pelo comitê de sustentabilidade também está no escopo das atividades de comunicação interna da empresa. No próximo tópico, é apresentado o caso da divulgação das campanhas referentes ao programa de sustentabilidade, e as principais ações para promover o engajamento dos funcionários.

### **5.5 Promovendo atitudes sustentáveis de dentro para fora**

A equipe de comunicação interna da empresa é também responsável por toda a coordenação das ações de comunicação promovidas pelo comitê de sustentabilidade. O comitê define as regras para o cumprimento das regulamentações, políticas internas e

compromissos externos assumidos pela empresa relacionados ao tema, a partir dos cinco pilares da sustentabilidade.

Com o objetivo de reunir e suscitar as melhores práticas de sustentabilidade, o comitê é estruturado em dois níveis: comitê estratégico e comitê tático. O comitê estratégico é composto por representantes de nível gerencial da empresa e visa estratégias de longo prazo. Já o comitê tático é composto por representantes de nível profissional, e é mais focado nas ações do que o comitê estratégico, buscando otimizá-las em busca dos melhores resultados.

Os comitês se reúnem a cada 30 dias ou sempre quando necessário. Algum representante de comunicação interna sempre está presente nas reuniões do comitê tático, a fim de contribuir com a melhor forma de implementação das ações para alcançar os funcionários. A campanha de divulgação entre os funcionários, referente ao programa de sustentabilidade vigente, é então coordenada pela área de comunicação interna.

O período analisado foi do ano de 2015 até o primeiro semestre de 2016. As ações apresentadas refletem o desejo da empresa de promover nos funcionários uma consciência mais sustentável, além de incentivar uma cultura de integração e cooperação. É interessante observar que as ações para o público interno visam uma mudança cultural que abarca o dia a dia na empresa e como esta pode contribuir para que ocorram mudanças também na vida pessoal do funcionário.

No ano de 2015, a campanha teve como *slogan*: “Juntos cuidamos mais” e visou promover a integração entre os funcionários para atitudes mais sustentáveis. A divulgação contou com a utilização dos canais já citados, como o envio de *e-mail* para os funcionários comunicando o início da nova campanha, cartazes impressos para colocação nos quadros de avisos, vídeo institucional e distribuição interna de brindes. Além desses canais, foram utilizados outros que apontavam para a mudança de costumes cotidianos. Como, por exemplo, a colocação de adesivos nos interruptores dos elevadores, a fim de sugerir um hábito mais saudável, como usar escadas ao invés dos elevadores para subir ou descer apenas um andar.

**Figura 11 - Adesivo de elevador da campanha de sustentabilidade**



Fonte: Documentos internos da empresa.

Essas sugestões para o cultivo de novos hábitos permearam toda a campanha, alcançando diversos ambientes da empresa. Nas salas de reunião, com mensagens de incentivo para apagar as luzes e desligar os equipamentos ao sair. Nos banheiros, com mensagem como “Não quebre essa corrente, apague a luz ao sair. Juntos cuidamos mais”. Ou nas impressoras, visando o combate ao desperdício de papel: “Pense antes de imprimir. Juntos cuidamos mais”.

Figura 12 - Peças de comunicação da campanha de sustentabilidade



Fonte: Documentos internos da empresa.

A comunicação interna também se preocupou com o público da geração Y, também presente na empresa, com um perfil mais conectado. Houve a divulgação ampla do novo ambiente digital de sustentabilidade, alocado dentro do site da empresa, com o objetivo de suscitar curiosidade no público interno para acessar o site, se manter informado e adotar atitudes sustentáveis.

**Figura 13 - Site da empresa com conteúdo sobre sustentabilidade**



Fonte: Site institucional da empresa.

Diretamente relacionada ao mote da campanha, uma das ações na matriz da empresa se destacaram. Em novembro de 2015, um painel foi construído com a doação de objetos simbólicos, sem uso, pelos funcionários da empresa. Além da participação dos funcionários, o autor da obra foi um artista plástico reconhecido. Durante algumas semanas, os funcionários depositaram em uma urna objetos que para eles teriam algum significado especial, mas que não teriam mais utilidade e possivelmente seriam descartados em algum momento. Seja o ingresso de um show, uma medalha ou um brinde antigo que ganhou da empresa.

O objetivo de integrar os funcionários, para que posteriormente vissem seus próprios objetos em conjunto, teve efeitos muito positivos. É possível ver nesta iniciativa, por exemplo, o modelo de administração japonês, que promove um clima favorável e de cooperação entre as pessoas. Os funcionários ficavam curiosos para ver o que os colegas tinham trazido e como ficaria o painel. Os 28 módulos de 40x40 cm, com a colagem de todos os objetos simbólicos obtidos, imprimiu um importante significado sobre reutilização. Até hoje, a obra de arte está exposta no prédio matriz da empresa.

Na inauguração, foram utilizados adesivos indicativos do caminho à obra, cartazes, e-mails de divulgação e a disponibilização de fotos impressas na hora, como maneira de

atrair ainda mais o público interno. As pessoas podiam tirar fotos com a obra e postar na rede social Instagram, com o uso de uma *hashtag* para que pudessem ser impressas instantaneamente e levadas como recordação pelo funcionário. Com a grande movimentação, no dia da estreia foram obtidas mais de 400 publicações na rede social.

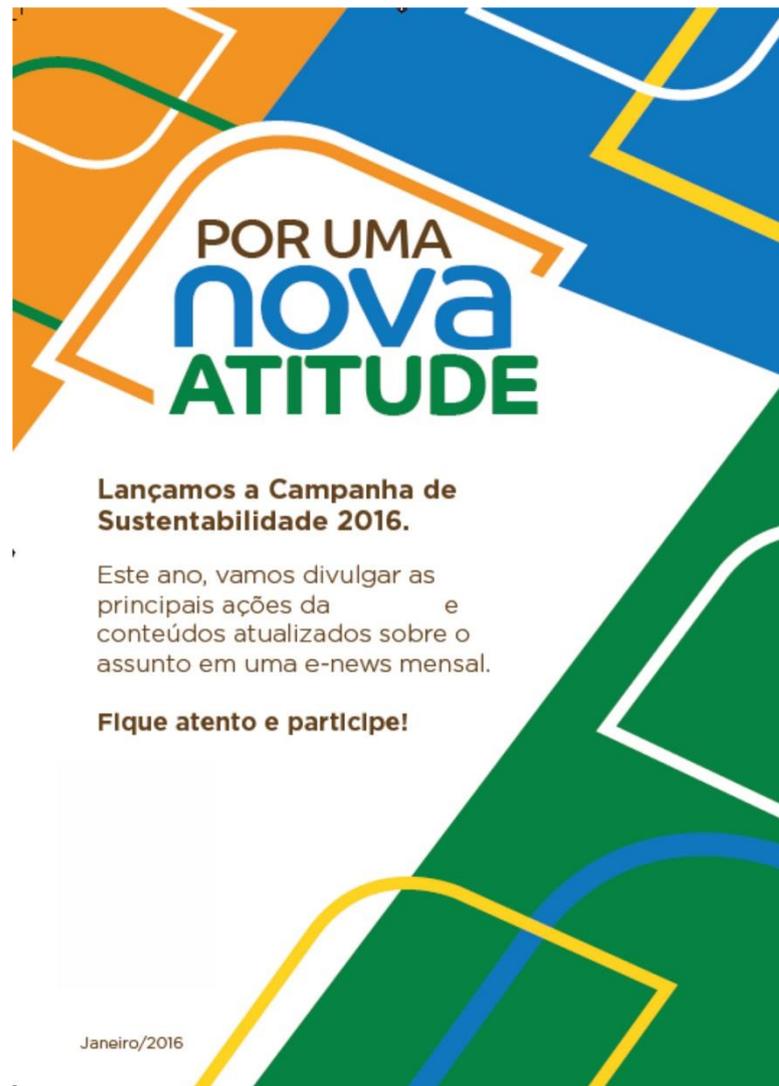
**Figura 14 - Obra de arte sustentável**



Fonte: Foto interna da empresa.

Em 2016, diversas ações ainda estão sendo implementadas, seguindo a linha anterior, com o incentivo aos novos hábitos. O slogan do ano é “Por uma nova atitude” e segue a ideia de cooperação e promoção de atitudes sustentáveis. Além das ferramentas já utilizadas, são realizadas palestras e ações sociais. No lançamento, além do e-mail e uma palestra que reuniu todos os funcionários no auditório, cartazes foram fixados no prédio matriz da empresa, no Rio de Janeiro, e também distribuídos para outros estados, a fim de chamar a atenção de todos os funcionários para o início de uma nova campanha.

Figura 15 - Cartaz da campanha de sustentabilidade 2016



Fonte: Documentos internos da empresa.

A novidade do ano foi o lançamento de uma *newsletter* com conteúdos relacionados às principais ações de sustentabilidade na empresa e no mundo. A divulgação é mensal e as notícias, definidas em reuniões de pauta junto com o comitê de sustentabilidade, são redigidas pela comunicação interna. O conteúdo é sempre atual, e teve impactos positivos, com retorno de funcionários parabenizando a equipe pela iniciativa. Representa ainda uma evolução ao trazer uma abordagem digital, já que anteriormente era entregue uma cartilha impressa com conteúdo sobre o tema para os funcionários.

**Figura 16 - E-news de sustentabilidade**



Fonte: Documentos internos da empresa.

A divulgação da campanha de sustentabilidade vigente segue com outras ações sendo realizadas. Promover o envolvimento e a adesão dos funcionários é um desafio para a comunicação interna de uma empresa. Com este estudo, pôde-se visualizar algumas práticas

adotadas para acompanhar essa visão sustentável, que hoje precisa fazer parte do discurso de uma organização. Com a adesão dos funcionários, é possível alcançar também uma visão positiva da organização entre os consumidores, neste caso, como uma organização que adota medidas sustentáveis. Já que, ainda que existam produtos e serviços oferecidos ao público externo de cunho sustentável, conforme visto nesta pesquisa, ninguém melhor que o público interno para atuar estrategicamente como porta-voz de uma imagem positiva da organização.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sentido de integração do público interno passa pela atuação da comunicação interna em uma organização, por meio de ações que contemplem todos os envolvidos. Pelo estudo de caso realizado, pôde-se analisar esta missão da comunicação interna. Além de ter se tornado possível entender melhor sobre a disseminação de um discurso sustentável neste contexto, importante para o posicionamento das organizações no mercado.

Valorizado e satisfeito, o público interno tende a tornar-se motivado e engajado e, com isto, mais feliz e naturalmente mais produtivo. Toda essa motivação se revela no comprometimento com as metas e objetivos da organização. No entanto, o papel da comunicação interna vai além da produtividade ou da motivação. Para a gestão, é imprescindível preservar a cultura organizacional e o sentimento de pertencimento. Estes valores são primordiais para identificar uma organização com seus públicos de relacionamento.

Notou-se, porém, que a comunicação interna da empresa tratada no estudo de caso possui alguns pontos de melhoria. Como, por exemplo, a ausência de um canal aberto para que os funcionários dêem um *feedback*, ou seja, expressem suas opiniões e contribuições para a alta administração. Afinal, um dos fundamentos da gestão de comunicação é promover o engajamento do funcionário, seja este engajamento promovido pela valorização ou através de canais de integração que a empresa possa tornar disponível para seus funcionários.

Destaca-se também a necessidade cada vez maior de ferramentas digitais. Nos próximos anos, é provável que o setor de comunicação interna ainda passe por muitas mudanças e evoluções nas organizações, haja visto que acontecem no contexto da comunicação atual, influenciada cada vez mais pelo surgimento de formas de comunicação que utilizam novas tecnologias. Já é possível encontrar aplicativos ou outros canais que podem contribuir para uma comunicação com os funcionários cada vez mais eficaz. É importante estar em linha com o perfil do público interno e buscar aliar as necessidades deste aos objetivos da empresa. Conforme visto neste trabalho, é uma característica da atual geração presente no mercado estar cada vez mais conectada.

A comunicação interna vem tomando dimensões estratégicas cada vez maiores, a fim de atender aos seus desafios, conforme visto neste trabalho. Atuar para esta mudança na cultura das organizações, no entanto, ainda possui dificuldades, já que muitas pessoas que

ocupam posições estratégicas em uma organização não conseguem ter uma visão clara da eficiência da comunicação para gerar resultados positivos dentro de uma organização.

Acredita-se que os objetivos gerais e específicos desta pesquisa foram cumpridos. Porém, por opção metodológica e devido ao tempo exíguo para elaboração do estudo, não foi possível fazer uma pesquisa quantitativa sobre a satisfação dos funcionários da empresa com relação à performance da comunicação interna na companhia. Dessa forma, sugere-se que futuros estudos possam contemplar também este aspecto. É importante ressaltar que o presente trabalho não pretende esgotar o assunto. Portanto, espera-se que estas informações possam servir como instrumento de consulta na elaboração de novas pesquisas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Luiz. “Assessoria de Imprensa nos Estados Unidos.” In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 52-68.

BAUMAN, Zygmunt. “Turistas e Vagabundos”. In: **Globalização: As Consequências Humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999, p. 85 - 110.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing®**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRANDÃO, Elisabeth; CARVALHO, Bruno. “Imagem corporativa: Marketing da ilusão”. In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 189-205.

BUENO, Wilson da Costa. “Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais”. Revista Organicom, v. 10, n. 19, São Paulo, 2013.

CHAPARRO, Manuel Carlos. “Cem Anos de Assessoria de Imprensa”. In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 33-51.

CHINEM, Rivaldo. **Comunicação empresarial: teoria e dia a dia das assessorias de comunicação**. Vinhedo: Horizonte, 2006.

CURVELLO, João José Azevedo. “Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações”. In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 121-139.

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUARTE, Jorge. “Assessoria de Imprensa no Brasil”. In: \_\_\_\_\_. (Org.) **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 81-102.

\_\_\_\_\_. “Produtos e Serviços de uma Assessoria de Imprensa”. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo:

Atlas, 2006. p. 236-255.

ESPARCIA, Antonio Castillo; MARTÍNEZ, Ana Almansa. “As Relações Públicas sob a perspectiva europeia”. In: LEMOS, Else; FARIAS, Luiz Alberto de; SCROFERNEKER, Cleusa. (Orgs.). **Margarida Maria Krohling Kunsch: Consolidação da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas no Brasil**. Coleção Memórias - Série Personalidades. Vol. 4. São Paulo: Intercom, 2013. p. 117-145.

FERREIRA, Maria Cristina. et al. “Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional”. Estudos de Psicologia, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Vol. 17. São Paulo, Summus, 2003.

MACHADO, Camila Steinvascher. “O Processo Histórico Cultural da Comunicação Organizacional no Brasil com Uso das Tecnologias da Informação”. Tuiuti: Ciência e Cultura, n. 48, p. 67-82, Curitiba, 2014.

MALAGUTI, Manoel Luiz. “A ideologia do modelo japonês de gestão”. Ensaios FEE, v. 17, n. 1, p. 43-73, Porto Alegre, 1996.

MARCHIORI, Marlene. “Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações”. In: Congresso ALAIC, 10., 2010, Bogotá. São Paulo: ALAIC, 2010.

MOUTINHO, Ana Viale; SOUSA, Jorge Pedro. “Assessoria de Imprensa na Europa”. In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 69-80.

NIEVIROSKI, Andrea Lecini; AMORIN, Wellington Lima. “Comunicação organizacional interna em um centro tecnológico de polímeros- CETEPO-SENAP”. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v.1, n.3, p. 01-27, Sem II, Blumenau, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. “A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal”. Revista Organicom, p. 209-219. v. 10, n. 19, São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. “Estrutura e funções da Comunicação nas Organizações: articulação entre conceito e operacionalização”. In: Anais Abrapcorp, São Paulo, ECA-USP, 2007.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação**. São Paulo: Campus, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico**. 2012. 290 f. Tese (Doutorado em Concentração – Interfaces Sociais da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-27082012-153936/pt-br.php>>. Acesso em: 23 de maio de 2016.