UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO DO GRUPO BIOXXI

Daiane Cristine Camargo Barreira

Rio de Janeiro/ RJ
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO DO GRUPO BIOXXI

Daiane Cristine Camargo Barreira

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Marcio Amaral

Rio de Janeiro/ RJ
2010

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO DO GRUPO BIOXXI

Daiane Cristine Camargo Barreira

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por

_____

Prof. Dr. Marcio Amaral – orientador

_____

Prof. Dr. Amaury Fernandes

_____

Prof. Esp. Paulo Senra

Aprovada em:

Grau:

Rio de Janeiro/ RJ
2010

BARREIRA, Daiane Cristine Camargo.

A comunicação interna como meio de desenvolvimento de uma organização – Estudo de caso do Grupo Bioxxi/ Daiane Cristine Camargo Barreira – Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2010. 61 f.

Monografia (graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2010.

Orientação: Marcio Amaral

1. Comunicação Interna. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Estudo de Caso. I. Amaral, Marcio (orientador) II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. A comunicação interna como meio de desenvolvimento de uma organização – Estudo de caso do Grupo Bioxxi

DEDICATÓRIA

Aos meus pais que são a base tudo
Ao meu namorado que é meu alicerce.
A minha família que está sempre ao meu lado.
Ao meu avô Pedro e meu tio Jorge, que onde quer que estejam, sei que estão olhando por mim.

AGRADECIMENTO

À Deus, que me fortaleceu para que conseguisse chegar ao final dessa parte da minha caminhada.

Aos meus pais, Sonia e Pedro, exemplos de amor incondicional. Vocês me deram todas as bases para conseguir chegar onde estou hoje. Essa conquista é nossa!

Ao meu namorado Gustavo, pela paciência e incentivo durante todos esses anos, e nesses últimos meses em especial, você é parte fundamental de todas as minhas vitórias.

À toda minha família, meu porto mais que seguro. Em especial: Minha tia Sandra, minha alfabetizadora e segunda mãe. Meus padrinhos, Ana e Moacyr, os mais queridos. Minhas primas, Luciana, Luzia e Andréa, conselheiras, amigas e irmãs. Minha avó, Isaura, exemplo de carinho.

Aos meus amigos, que sempre estão na torcida pelas minhas vitórias.

Ao meu orientador Marcio Amaral, companheiro desses últimos meses, e exemplo de mestre. Obrigada por aceitar esse desafio! Não teria conseguido sem seu apoio.

EPÍGRAFE

“Suba o Primeiro degrau com fé.

Não é necessário que você veja toda a escada.

Apenas dê o primeiro passo.”

(Martin Luther King)

BARREIRA, Daiane Cristine Camargo. **A comunicação interna como meio de desenvolvimento de uma organização – Estudo de caso do Grupo Bioxxi**. Orientador: Marcio Amaral. Rio de Janeiro, 2010. Monografia (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 61f.

RESUMO

Quando se fala em Comunicação Interna, o objetivo não é tratar de algo fútil e superficial, mas de uma ferramenta que propicia a evolução de uma empresa e que muitas vezes não tem o seu devido destaque. É uma interação contrária às metodologias passivas, onde o funcionário é tido como um mero receptáculo de informações e atividades que poucas vezes despertam seu interesse.

Nesse trabalho, o desejo é possibilitar uma melhor compreensão do papel da Comunicação Interna nas empresas, suas ferramentas, desafios e benefícios, mostrando que tendo este setor por base, a organização torna-se capaz de ir muito além.

Como meio de verificação e comprovação, foi feito um estudo de caso do Grupo Bioxxi, que não utilizava nenhum recurso dessa área. Após a implementação de um programa, que marcou sua entrada na utilização da ferramenta, comprovou-se o crescimento da empresa. Os resultados foram baseados em estudos que englobaram pesquisas internas, observação participante e fontes bibliográficas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO..... 10
1.1 METODOLOGIA 13

2. COMUNICAÇÃO INTERNA..... 15
2.1 PANORAMA HISTÓRICO..... 15
2.2 O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA 17
2.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO 20
2.4 PAPÉIS ESTRATÉGICOS 23
2.5 FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO 26

3. COMUNICAÇÃO INTERNA E AS ORGANIZAÇÕES..... 29
3.1 CANAIS DE COMUNICAÇÃO 29
3.2 EFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA 32
3.3 PROBLEMAS DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA INEFICAZ..... 34
3.4 PODER ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA 39

4. ANÁLISE DO CASO DA EMPRESA BIOXXI..... 42
4.1 BIOXXI - CONTEXTUALIZANDO..... 42
4.2 O PROJETO “QUANTO MAIS MELHOR”..... 43
4.3 OBJETIVOS DO PROJETO 44
4.4 PÚBLICO ENVOLVIDO 44
4.5 PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO 45
4.6 DESAFIOS 48
4.7 MENSURAÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS 48

5. A VISÃO EXTERNA DA BIOXXI PÓS-CAMPANHA 51
5.1 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS 52
5.2 O MARCO DA NOVA ERA 53

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 55
6.1 TRABALHOS FUTUROS 58

7. REFERÊNCIAS..... 59

1. INTRODUÇÃO

O marketing, durante muito tempo, foi o foco da atenção e dos estudos das empresas. Essa era a ferramenta base do crescimento. Era através dele, exclusivamente através dele, que as empresas procuravam planejar suas ações, trilhar suas metas e impulsionar seu futuro.

Com o tempo, as organizações começaram a perceber que ter apenas essa alternativa como meio para apoiar seu crescimento poderia empacar o processo. Era preciso expandir os horizontes para conseguir ver além do que aquele campo de visão permitia. Justamente nesse contexto, a Comunicação Interna começou a ganhar destaque e foi impulsionada no meio empresarial.

A Comunicação Interna deixou de ser uma ferramenta acessória, forma que era considerada até então, e percebeu que seu papel começava a ter destaque. Sua importância começou a ser percebida e declarada, inclusive dentro do papel estratégico, como um meio de obter bons resultados.

O que se tem como base nessa ferramenta é o seu papel de informar, mas esse é realmente o papel mais básico de todos, e que poderia ser feito por qualquer departamento, talvez sem a mesma eficácia, mas poderia ser feito por qualquer um.

O segundo papel de destaque, e esse sim com maior relevância, é ser um fator de integração no ambiente empresarial, favorecendo a produtividade e o bem-estar de todos, desde os níveis mais baixos da hierarquia, como a equipe da limpeza, até os cargos mais altos, como gerências e diretoria.

Ela começou integrando colaboradores com outros colaboradores, as empresas, percebendo que isso funcionava de maneira bastante eficaz, passou a utilizá-la para integrar também colaboradores e organização. Dessa forma, o colaborador passou a ser não só parte da empresa, mas um aliado.

Para que seja possível entender melhor a crescente importância dessa nova ferramenta, nesse trabalho será feito um estudo sobre suas principais características e aplicações. Esse estudo será associado com as principais conceituações de teóricos focados nesse assunto e com trabalhos específicos sobre o tema.

Serão traçados os fatores de relevância que podem influenciar o trabalho, sejam eles internos ou externos. O objetivo é mostrar que qualquer detalhe, qualquer pequena variável, pode causar um impacto, em maior ou menor grau, em todo o trabalho. O risco da não observância desses fatores, pode por, e muitas vezes põe, tudo que foi desenvolvido a perder.

Em contrapartida, a busca detalhada por fatores de risco e o trabalho cuidadoso em conhecer e extinguir todos, ou ao menos a maioria, pode determinar um sucesso ainda maior do que o esperado para a ação.

Será feito em paralelo um estudo a respeito dos vários tipos de comunicação que podem ser utilizados pela empresa. O conhecimento dessas informações tem por objetivo ajudar o trabalho do profissional dessa área.

Quando tratarmos dos tipos de Comunicação, a proposta será apontar que informações tidas como extremamente básicas podem ser deixadas de lado justamente por serem vistas dessa forma, mas que poderiam ser um grande diferencial para uma equipe que as considerasse. Deseja-se aqui, mostrar que qualquer pequeno detalhe pode ser de grande ajuda no emprego dessa ferramenta.

O conhecimento dos canais que podem ser utilizados é outro aspecto fundamental para o sucesso e por isso será feito também um breve relato sobre eles. Existe uma variada gama de canais, cabe a empresa compreender o perfil de seu público e utilizar os de mais fácil acesso e que mais possibilitam empatia dos colaboradores.

De forma breve, pretende-se destacar os principais desafios que a área irá encontrar. Não será objetivo, entretanto, apontar todos, de forma que a cada dia surgem novos e desconhecidos, e cada organização pode ter desafios específicos. Mas esse apontamento, possui o cunho de facilitar um planejamento, mesmo que inicial e simples.

Após a apresentação de todos os conceitos básicos e fundamentais, até como meio facilitador de compreensão, será iniciado um estudo de caso. Esse estudo tem como finalidade testar e comprovar os conceitos estabelecidos anteriormente, e ilustrar com um “case de sucesso”.

A empresa que será o foco do estudo é a Bioxxi Serviços de Esterilização. A escolha desta “case” não foi aleatória. Essa empresa é bastante desconhecida da população do Estado do Rio de Janeiro, isso porque, presta serviços exclusivamente a Hospitais e Clínicas do Estado, em especial, do Município do Rio de Janeiro. Por esse motivo, divulgações de Marketing são feitas diretamente para o público da área médica e não chegam até a grande massa, gerando esse “desconhecimento”.

A empresa não tem concorrência no Estado, apenas um pequeno concorrente, numa cidade próxima, Juiz de Fora, mas que não apresenta grande potencial. Além da capacidade de reprocessamento e esterilização de artigos do concorrente ser bem inferior, a dificuldade logística, para busca e entrega dos artigos nos hospitais da cidade também dificultam sua atuação.

Esse breve relato será aprofundado no terceiro capítulo do projeto, onde será traçado um panorama da história da instituição e de toda a sua estrutura. Será mostrado o momento chave para a mudança de posicionamento da visão “travada” da empresa e sua entrada definitiva no caminho da “Comunicação Interna”.

A mudança de postura era inevitável e fundamental. A Bioxxi já havia esgotado todas as alternativas na tentativa de retomar todo seu potencial e acabar com as reclamações do mercado, que só aumentavam.

Será detalhada a campanha criada pela equipe de Comunicação Interna da Bioxxi. Sobre a qual foi criada uma grande expectativa e para a equipe, era questão de sobrevivência o sucesso do projeto. Tendo ciência do risco, os profissionais da área foram bastante detalhistas para minimizá-los, porém, com a certeza que era impossível eliminá-los, já que quando o resultado depende do capital humano, o risco é uma constante, uma vez que a vida muda diariamente.

No final, o resultado da campanha fez com que o setor virasse a “menina dos olhos” da diretoria da empresa, já que o êxito foi surpreendente e superior ao esperado. Os resultados, que serão bastante detalhados nesse trabalho com o objetivo de mostrar a grandiosidade do que foi conseguido, foram mensuradas principalmente através de entrevistas com colaboradores, pesquisas sem a necessidade de identificação (na tentativa de se obter respostas o mais verdadeiras possíveis), mas acima de tudo, na vivência dentro da corporação, sentindo o ambiente de satisfação que se criou a partir daquele momento e dos novos resultados.

Deseja-se mostrar o envolvimento de todos, conseguido pelo projeto, a transformação do colaborador praticamente em um relações-públicas da empresa e, fundamentalmente, em como esses funcionários, podem ser porta-vozes e mudar toda a imagem externa da organização.

De forma geral, quando existe um desejo de uma instituição em tornar mais rápida a produção, em conseguir uma maior agilidade de seus colaboradores, é extremamente necessário que todos tenham conhecimento sobre as informações da empresa, desde decisões tomadas, passando pelos objetivos mestres, até os direcionamentos exatos de como agir em cada situação.

Esse é mais um ponto que receberá foco nesse projeto, mostrado principalmente através do estudo de caso. Será apontado o trabalho realizado pela empresa e os resultados obtidos, focando em como a informação foi absorvida e como esse pode ser um fator facilitador do restante do processo.

Serão ressaltadas também as transformações que ocorrem dentro das organizações depois que campanhas são instauradas. Ressaltando a necessidade de transformar o funcionário por dentro, de transformá-lo em um real aliado, um companheiro da empresa nos seus desafios. Aqui será usado como base a questão do sistema de espelho.

A confirmação dos resultados, feita internamente, é o meio de mostrar tudo que é possível obter com programas sérios e bem estruturados, incluindo-se a importância de serem realizados por profissionais que tenham treinamento específico para tal função.

Normalmente, esses são os únicos resultados comprobatórios, mas no caso da empresa Bioxxi, apesar de ter entrado recentemente nesse caminho, já houve uma inovação nessa comprovação.

Essa novidade, só foi possível graças ao envolvimento total dos colaboradores. Esse envolvimento só existiu porque eles realmente passaram a confiar na empresa e ela soube manter o bom relacionamento conquistado, e mais que isso, conseguiu reforçar esse vínculo criado, envolvendo cada vez mais seus funcionários.

Essa nova comprovação será o último ponto de estudo desse trabalho, e o objetivo é que através dela seja possível perceber todos os conceitos que serão tratados aqui, desde os princípios mais fundamentais da Comunicação, até a aplicação mais profunda e transformada de seus aspectos.

De um modo geral, tenta-se mostrar a Comunicação Interna na visão da empresa, do funcionário e do público externo, mesmo que de forma mais superficial. Essa linha deseja apresentar os diversos aspectos que essa ferramenta abarca.

1.1 METODOLOGIA

A partir da elaboração da hipótese de que uma estrutura de comunicação interna é um meio facilitador e necessário para uma empresa se desenvolver solidamente, objetiva-se, com esse estudo, levantar informações disponíveis a respeito do assunto, através de uma pesquisa bibliográfica.

Será feito também um estudo de caso da Bioxxi, empresa que até pouquíssimo tempo não tinha qualquer política de Comunicação Interna e recentemente começou a incluí-la no seu dia-a-dia, sem, no entanto, ter uma estrutura completa. Será considerada uma campanha específica, que poderá confirmar a questão levantada por esse estudo, a campanha “Quanto mais melhor”.

A base teórica para esse projeto será feita através dos trabalhos de Analisa de Medeiros Brum e Francisco Gaudêncio Torquato do Rego. Serão considerados, contudo, em parceria aos trabalhos da autora, outros teóricos, que também desenvolveram questões relevantes sobre o tema.

É com a ciência de que lidando com pessoas diferentes “os fatos não existem” (Barros e Junqueira, 2005, pág 32) e de que a situação é diariamente construída e alterada, que serão consideradas expectativas e demandas da empresa e dos colaboradores, observando também os aspectos psicológicos dos envolvidos, sendo importante destacar que esse não será o foco do trabalho e sim, um ponto que irá apoiar a averiguação.

O objetivo é ser um colaborador desta discussão, considerando, fundamentalmente, os aspectos qualitativos. Não é pretensão esgotar o tema, mas antes, incentivar a reflexão inicial que sirva a futuros questionamentos acerca da importância de uma política de Comunicação Interna eficiente.

2. A COMUNICAÇÃO INTERNA

Para entender um pouco mais sobre o tema, nesse capítulo serão expostos e analisados pontos referentes à Comunicação Interna. Serão apresentados dados colhidos desde que essa ferramenta começou a ser utilizada pelas organizações até as variáveis que são abrangidas por ela e a influenciam.

2.1 PANORAMA HISTÓRICO

A Comunicação Interna tem diversos pontos que marcaram o seu surgimento e, através deles, é possível observar não só seu crescimento ao redor do mundo, mas também, a importância que essa ferramenta começa a ter dentro das empresas, ressaltando em especial, a situação no mercado brasileiro.

Antes de iniciar propriamente com a história, é importante relatar que alguns momentos marcaram a evolução e transição do processo de comunicação de acordo com DeFleur e Ball-Rokeach (1993), são eles a era: dos símbolos e sinais; fala e da linguagem; da escrita; da impressão; da comunicação em massa; dos computadores. Cada um desses períodos contribuiu para que tenhamos a comunicação como conhecemos hoje.

Falando propriamente da história, Rego (1987) aponta que a primeira forma de Comunicação Interna, ainda que muito primitiva, começou durante o domínio da China pela dinastia Han, em 202 a.C., quando eram fabricadas as primeiras folhas de papel, através das cartas circulares das cortes.

O verdadeiro e definitivo aparecimento, contudo, para Rego (1987), aconteceu durante a Revolução Industrial, tendo como agente causador a automatização e o crescimento das indústriais. Essa grande mudança, como era algo extremamente novo e fora da familiaridade da época, fez com que algumas pessoas idealizassem o desenvolvimento de materiais informativos para os trabalhadores desses locais. O objetivo era que essas pessoas pudessem conhecer melhor seu local de trabalho, aproximando-os assim da área administrativa, tornando mais fácil o trabalho de equipe e o convívio.

Essa idéia inicial da funcionalidade do sistema de Comunicação Interna é um tanto quanto enxuta, é o principio extremamente básico dessa ferramenta, mas funciona até os dias atuais. O diferencial é que ao longo do tempo esse sentido foi largamente complementado por outros aspectos de necessidade/funcionalidade, como poderemos verificar.

As situações internas apenas impulsionaram a procura por uma alternativa que apoiasse uma comunicação mais estruturada, porém, o aumento da concorrência entre as empresas tornou necessário que elas se adequassem ao ambiente competitivo, já que era de suma importância, que as empresas se tornassem cada vez mais conhecidas por parte da população, e o "vestir a camisa" dos funcionários era mais uma forma, que se mostrava bastante eficiente, de divulgação.

O processo de utilização da Comunicação Interna no Brasil aconteceu bem depois do surgimento nos países da Europa. O motivo para encontrarmos tal situação é que a industrialização brasileira foi bem mais tardia do que a Européia, sem esquecer também que tínhamos diversas limitações tecnológicas.

Um marco final para a utilização dessa ferramenta no país ocorreu na década de 50. Nesse período, o Brasil encontrava-se em ascensão, principalmente industrial, pelos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitscheck, focados no desenvolvimento industrial. Abriram-se então as portas para as multinacionais, e junto com elas, o mercado para os profissionais responsáveis pela comunicação interna em uma organização.

Nesse período, em paralelo, houve um desenvolvimento das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial, como comprova o fato de em 1954 ter sido criada a ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas). Nesse mesmo contexto, nasce a primeira empresa de comunicação empresarial. Um pouco depois, em 1967, é criada a ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que fomenta a Comunicação Organizacional e empresarial.

O que seguiu foi uma valoração da comunicação interna, principalmente por parte das empresas, que começaram a perceber que investimentos no departamento de Comunicação ajudariam nos negócios.

Durante a Ditadura Militar, as empresas tiraram seu foco da Comunicação Interna. Somente com a reabertura política, a Comunicação volta a ganhar forças. As empresas voltaram a se preocupar com a importância de passar informações verdadeiras, coerentes e da forma correta para seus funcionários, evitando desencontros e mal entendidos. Atendida essa necessidade, foi feita uma avaliação dos antigos modelos dos departamentos e das ações, tendo como resultado uma remodelação, já que não era possível atender as novas demandas com os ultrapassados modelos.

O período seguinte, nos anos 90, foi marcado pela enorme modernização industrial. Essa modernização gerou uma nova demanda na área da Comunicação Interna. Foi uma era de extrema importância já que exigiu que as empresas tivessem capacidade não só maquinária

de vivenciar a abertura comercial e suas conseqüentes oportunidades. É exatamente esse cenário que determinou as transformações na comunicação e a modelou muito parecida com o que podemos encontrar hoje nas empresas (REGO, 1987).

Observando o cenário de forma global era possível perceber a dificuldade de uma linearidade no desenvolvimento do trabalho da Comunicação Interna e, conseqüentemente, a eminente necessidade de estudos do colaborador e gestores envolvidos no processo, assim como todos os pormenores do perfil de cada um deles. Houve então a descoberta de que era preciso ir muito além do que se acreditava ser o fim do processo.

O que se percebe hoje, segundo MARCHIORI (2001), é que existem excelentes profissionais focados na comunicação, porém, faltam "sólidas formações especializadas". É ressaltado pela autora a necessidade de que esses profissionais se especializem e possam gerenciar o trabalho da Comunicação Interna e, mais que isso, que eles saibam como desenvolvê-lo de forma plena.

Hoje se observa que a Comunicação Interna continua evoluindo, que ela não está estagnada, e que tem trilhado seu caminho, em alguns momentos, a passos largos, em outros, com um pouco mais de calma, mas está sempre seguindo adiante.

2.2 O QUE É A COMUNICAÇÃO INTERNA

A definição mais direta para a Comunicação Interna, talvez tenha seja a que aponta, de maneira simples, que ela é um conjunto de atividades realizadas com a finalidade de desenvolver ou manter boas relações entre funcionários e entre o funcionário e a empresa.

Explicando um pouco mais, Rego (2002) mostra a Comunicação Interna como um dos meios existentes para uma empresa se comunicar com seus colaboradores, ressaltando que é uma comunicação que tem como principal finalidade motivar e, por isso, é capaz de contribuir fortemente para o desenvolvimento e a manutenção de um ambiente de qualidade. Com um local de trabalho onde os funcionários se sintam motivados é mais fácil garantir que sejam atingidas as metas estratégicas da organização e, ainda, que seja mantido, ou estabelecido, um crescimento das atividades da empresa.

Essas empresas sabem que colaboradores bem informados, conhecedores das informações estratégicas, e acima de tudo, motivados, são essenciais para que a organização possa atingir seus objetivos.

A definição de NASSAR, em artigo publicado, diz que a "Comunicação Interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comum mensagens destinadas a

motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização" e completa a definição dada por Rego.

Aprofundando um pouco mais o assunto, observa-se que a maioria dos autores da área de Comunicação Interna cita a importância da estratégia e planejamento da campanha de comunicação, e, associado a isso, a necessidade de respeitar as crenças e diferentes culturas dos envolvidos.

No artigo "Comunicação: Percepção do Valor" o autor, Carlos Parente, descreve claramente a necessidade relatada acima, destacando que é fundamental saber quem é o público-alvo para a criação de um Plano de Comunicação bem sucedido.

> Para responder de forma pontual a esta questão é preciso que se entenda que o que sustenta todos os processos internos da empresa é o respeito desta para com seus funcionários - e vice-versa - e isso não seria diferente no processo de comunicação interna. Ao contrário, respeitar os funcionários é a missão mais importante desta função. Respeitar suas crenças e valores, seus sentimentos, sua inteligência. É o respeito que sustenta o processo de comunicação, potencializando a percepção da credibilidade da mensagem.

Os funcionários, que são o público-alvo em questão, precisam sentir que são parte da estrutura da empresa, que não somente eles dependem dela, mas sim, que ela também depende do sucesso de cada um deles. Esse é o grande desafio do profissional que atua na área, mas sem dúvida, quando bem trabalhado, o resultado é excelente para os dois lados.

Outro aspecto que é importante para que se desenvolva um trabalho eficaz, é uma cultura organizacional forte e que seja facilmente compreendida, possibilitando a criação de um plano de Comunicação adequado à realidade da empresa e dos colaboradores, como confirma PELEGRINI em seu artigo para o CONVICON:

> Os profissionais precisam se sentir fazendo parte, precisam estar informados, encontrar espaço para mostrar suas idéias, motivados para crescer. Só se sentindo parte da cultura organizacional é que os profissionais conseguirão "vestir a camisa" da empresa.

Além disso, para que a comunicação seja realmente eficaz é necessário um trabalho que passe por diversos níveis hierárquicos da empresa, começando desde a diretoria até o profissional de Comunicação. Todos precisam transmitir mensagens verdadeiras, assim como compartilhar os sucessos e fracassos da organização (CORRADO, 1994), e para isso, é

necessário coerência, só conseguida se a mensagem realmente for trabalhada por todos esses níveis.

É importante ter a consciência de que os programas e ferramentas de comunicação são somente material de apoio, que o que é fundamental é ter o “corpo-a-corpo”, a troca contínua, nenhum desses meios é capaz de suprir o contato.

No livro Endomarketing, BRUM aponta a Comunicação Interna como capaz de constituir relacionamentos verdadeiros e duradouros entre funcionários, tendo como meio principal programas participativos. Esses programas, quando desenvolvidos, conquistam um comprometimento dos envolvidos, e isso gera maior qualidade das atividades e produtividade. Comprovando que a informação clara deve ser conduzida com o contato necessário e pela ferramenta adequada para gerar o resultado esperado.

Existem diversas ferramentas, que serão tratadas mais detalhadamente nos próximos capítulos, que apóiam o trabalho da equipe de Comunicação Interna, mas começando pelo básico, NASSAR frisa a importância, em artigo publicado na ABERJE, da seleção da forma de comunicar:

> Sem a aplicação de processos comunicacionais adequados, baseados em grande conhecimento dos públicos com os quais se quer dialogar, em uma estruturação profissional de mensagens e em uma competente seleção de mídias, nenhuma empresa consegue sair do modelo piramidal e extremamente hierarquizado de gestão.

Exemplos de formas de comunicar existem diversos. Hoje, os mais utilizados são as revistas e jornais internos, jornal de parede ou jornal mural, cartazes, folders e, especialmente, intranet. Cada um utilizado de acordo com a necessidade, sempre estabelecendo relação com a empresa e principalmente com o perfil do colaborador.

Nesse contexto é fundamental ter os veículos integrados, respeitando a individualidade de cada região, já que o Brasil, em especial, é um país multicultural, ou seja, uma informação passada com grande sucesso de determinada forma no sul do país pode não surtir nenhum efeito numa região do norte.

Um último ponto que vale ressaltar, é que muitos programas de Comunicação Interna têm características básicas da área de RH no que diz respeito à linguagem, abordagem e formato, mesmo com a crescente entrada de profissionais especializados, como conta NASSAR (2003).

Essa questão é facilmente explicada quando se analisa uma pesquisa realizada pela ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial):

- 49% das empresas têm a área de Comunicação Interna sob a gestão da área de Comunicação
- 41% sob a gestão da área de Recursos Humanos
- 5% sob gestão do departamento de Marketing

Através desse resultado podemos concluir que até hoje a Comunicação Interna está ligada diretamente às áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. O fato é, ambos têm uma característica em comum: fazer pontes entre os objetivos corporativos e seus funcionários. Como o departamento de Gestão de Pessoas/ RH é responsável na integração dos colaboradores, é mais fácil implantar a Comunicação Interna dentro dele, já que ambos lidam com os colaboradores.

É perceptível que para chegar ao objetivo é preciso passar por várias etapas, que basicamente seriam: ferramentas de comunicação adequadas associadas à cultura organizacional forte, mais conhecimento do perfil dos funcionários, é igual à comunicação interna bem feita, que gera colaboradores felizes e engajados, resultando no sucesso organizacional e, finalmente, chegamos a satisfação do público externo.

2.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Relembrar o que foi aprendido na época do colégio, as comunicações verbais e não verbais, é a base para o estudo dos tipos de comunicação. A utilização de cada uma delas é dependente do contexto dentro das organizações e, fundamentalmente, dos elementos envolvidos. Esses elementos são todos os fatores que podem influenciar a comunicação, desde o público alvo até o conteúdo da mensagem a ser passada, tudo precisa ser estudado.

Na comunicação verbal o principal é a participação, o contato. Ela exige que haja trocas, tanto de conhecimento quando de experiência, que não seja unidirecional, mas sim, que haja questionamento e respostas claras e objetivas.

É possível, dentro da comunicação verbal, fazer duas subdivisões, desmembrando-a em interna e externa. Quando é feita de dentro da empresa para dentro da empresa, ela é interna. Seguindo o mesmo raciocínio, quando é a comunicação é feita além empresa, ou seja, de uma empresa para outra ou para funcionários de outras organizações, constitui-se uma comunicação externa.

A comunicação verbal pode ser transmitida por dois modelos distintos, orais e escritos. Na prática, a comunicação oral é feita através de conversas, com o intuito de comunicar algo, podem ser conversas motivacionais, explicações, avisos, desde que feitos oralmente. Esta

técnica tem sido pouco utilizada, visto que possibilita questionamentos “a jato” e muitas vezes o representante da empresa, que passa a informação, não está preparado para responder naquele momento porque precisa refletir para não passar informações incorretas ou controversas.

A comunicação escrita é a mais difundida dentro das empresas e é fácil justificar essa situação. Os textos podem ser revistos e elaborados com cuidado, passando a mensagem exata que se deseja, ao contrário de uma comunicação oral, onde uma palavra mal colocada pode ser mal interpretada ou promover duplo sentido gerando conclusões errôneas por parte dos ouvintes.

Na comunicação escrita, uma ferramenta muito utilizada é caixa de sugestões/ perguntas. Nela, os funcionários questionam, porém, os responsáveis pelas respostas, têm tempo de discutir e avaliar para dar uma resposta precisa, resolvendo a situação-problema com calma.

É importante ressaltar, contudo, que cada situação deve ser avaliada. Algumas vezes, o contato de uma comunicação oral é extremamente necessário. O público pode precisar de uma aproximação maior e menos gélida do que, por exemplo, um recado no quadro de avisos, para se sentir seguro.

Na tentativa de mostrar o quão é importante a utilização da oralidade na hora de comunicar, basta recordar-se que muitas vezes a falta de conversa está no foco dos problemas de relacionamento. Numa organização, alguns exemplos são claros: a dificuldade de relacionamento entre equipes diferentes, a dificuldade de um novo colaborador para se inserir em uma equipe que há muito está junta, e, fundamentalmente, no relacionamento entre superiores e subordinados, ainda mais quando estão posicionados em cargos muito distantes e que não permitem quase nenhuma troca.

Os pontos falhos poderiam ser “facilmente” resolvidos ou, ao menos, apoiados de forma mais intensa, com um caminho bastante básico e familiar: avaliações de feedback, contato, reuniões de integração, entre outras ferramentas, que serão detalhadas nos próximos capítulos.

A comunicação não verbal é um pouco menos utilizada em empresas, uma explicação possível e plausível, é a dificuldade de aplicá-la com segurança, já que muitas vezes seu sentido precisa ser explicado para que não haja confusão. A comunicação não verbal é dúbia, seja quando utilizada pela empresa, seja quando por parte do colaborador. Mesmo assim, ainda é possível observá-la em mapas de risco, exigência em todas as organizações.

Essa não é a única aplicabilidade, o autor Du Brin (2001), apresenta várias opções de utilização da comunicação não verbal. A primeira apontada pelo autor é o uso do espaço físico, cada detalhe da decoração de um ambiente organizacional comunica algo, comunica até mesmo a postura adotada pela empresa. Por exemplo, móveis escuros e uma decoração mais simples, podem denotar uma conduta mais rígida, enquanto paredes coloridas e móveis claros e descontraídos podem apontar para uma empresa mais flexível e, porque não, agradável de trabalhar.

Não é só na empresa que pode se observar esses aspectos não verbais. Segundo Du Brin (2001), vários aspectos corporais se tornam comunicações não verbais de colaboradores. O timbre vocal é um exemplo, pode transparecer um nervosismo ou euforia, basta um olhar um pouco mais atento.

A postura e a posição do corpo são outros aspectos que merecem ser observados. Ambos são uma espécie de cartão de visitas, podem apresentar o funcionário como mais desleixado ou, até mesmo, como extremamente interessado em um assunto.

Expressões faciais, em maior escala, o posicionamento e gestos realizados também comunicam. Simples movimentos, como morder os lábios, podem indicar nervosismos, movimento quase involuntário em determinadas situações. Outros claramente controláveis, como aplausos, também são comunicadores.

Um último aspecto apontado pelo autor, que está muito em alta principalmente no que concerne ao departamento de Recursos Humanos, é a apresentação pessoal. As roupas podem até mesmo mostrar a importância que o funcionário dá a uma determinada situação. Se na festa de final de ano ele vai bem vestido, indica que visa ali uma situação importante, enquanto um vestuário displicente aparenta o desejo por um momento de “relax”, no qual o colaborador não se importa se será observado ou não.

As comunicações, tanto verbais quanto não verbais, podem ser ainda formais e informais. A diferença aqui é a oficialidade da informação. A comunicação formal ocorre dentro do sistema da empresa, ela exige um compromisso, não encontrado na comunicação informal. Essa é realizada sem uma sistematização, um exemplo clássico é a “rádio-corredor”, incluindo expressões de sentimentos, positivos e negativos.

Na comunicação informal é mais fácil encontrar a comunicação não verbal do que nas situações onde há comunicação formal. A comunicação não verbal facilita a expressão de sentimentos, especialmente, quando não se deseja que outros notem o que é passado, além da pessoa a qual aquela informação é direcionada. Um exemplo clássico para uma situação dessas é o uso de um sorriso irônico, durante uma situação de descontentamento.

Salienta-se que independente do tipo de comunicação escolhida, verbal ou não, é imprescindível que a informação seja passada. Conforme visto anteriormente, ela é o meio para prevenir problemas e consertar equívocos. Um caminho bastante básico para atingir os grandes objetivos.

2.4 PAPÉIS ESTRATÉGICOS

Partindo do princípio que o papel fundamental da Comunicação é conseguir a atenção e a confiança do público interno da empresa, seu principal cliente, podemos compreender melhor os seus papeis estratégicos.

Passar informações ao cliente interno, informá-lo das decisões tomadas, dos projetos desenvolvidos e tudo mais que for pertinente, é o primeiro passo. O funcionário precisa saber tudo que é relativo à organização em que trabalha. É importante também que ele seja sempre o primeiro a saber, é extremamente desagradável e desmotivante quando alguma informação chega ao funcionário pela mídia, ele se sente traído e inseguro.

O segundo papel estratégico, e não menos importante, deve estar aliado ao primeiro. É importante fazer com que o colaborador seja participante ativo e não só receptor de informações, é necessário estimulá-lo para que se sinta um co-responsável pelo crescimento da empresa. Essa postura pode ser decisiva para que o funcionário realmente se identifique com a empresa, e de fato, “vista a camisa”. Confirmando tal situação, CLEMEN (2005) diz:

> Para isso, o processo de Comunicação Interna deve considerar a transparência com: os públicos-alvos, as mensagens e as linguagens adequadas, os momentos oportunos, o mix de ferramentas, e os resultados obtidos a partir da comunicação realizada.

Estando atenta a tais situações a comunicação tem a capacidade de envolver os colaboradores. Analisa Brum confirma esse fato no livro “Endomarketing Como Estratégia de Gestão”, onde comenta a necessidade de uma organização de recolher relatos e sugestões de todos os que lá trabalham, a finalidade é aumentar o desempenho e até mesmo encontrar novos métodos de trabalho, mais satisfatórios.

Complementando essa informação, em Respirando Endomarketing, a mesma autora aponta que os canais de Comunicação Interna não podem ser geridos exclusivamente por um grupo, os materiais informacionais são responsabilidade de todos na empresa, inclusive dos membros da diretoria. Deve existir uma área executora, até mesmo para facilitar e coordenar o processo, mas quem deve ter a palavra final é a direção da organização.

Brum aponta a existência de um “processo formal”, existe uma decisão da diretoria, essa decisão se transforma em informação e, a partir daí, é feita sua divulgação até a base hierárquica.

Ela mostra ainda que existem dois rumos para que a informação ser divulgada. O primeiro deles é a através de instrumentos e ações de comunicação, nesse processo o conteúdo é tratado de forma especial, devendo ser o foco. O segundo meio é através das chefias intermediárias (diretores de áreas, gerentes). Essas pessoas têm crédito com o público final, formam um canal que inspira confiança. Contudo, um desafio para esse tipo de “canal” é levar a informação de modo inspirador, como um fator motivacional.

Não é possível não destacar o acesso informal à informação, que acontece diariamente, e praticamente foge de controle. Ainda segundo a autora, isso ocorre principalmente devido a uma Comunicação Interna desestruturada e ineficaz dentro das organizações. Essas divulgações informais, e muitas vezes distorcidas, são um fator dificultante e desafio constante.

O que ocorre quando existem informações não oficiais, é que os funcionários passam a receber informações informais. Esses colaboradores, que passam as informações antes da empresa, viram formadores de opinião. Com essa visão, comprova-se mais uma vez a extrema necessidade da oficialização da informação.

Bekin (2004) lembra que a comunicação é um processo que envolve interlocutores, ele não é unidirecional, nele está sempre presente algum tipo de troca. Tendo ciência disso, conclui-se que se a comunicação for eficiente e acontecer sempre no momento certo, ela evitará os ruídos, já que quando não há comunicação, ou ela é ineficaz, o boato é uma constante.

O diálogo necessário é criado através do feedback, mais uma estratégia fundamental. É através dele que se pode mensurar mais precisamente o resultado do projeto em pauta, daí a importância da Comunicação Interna. Ou seja, o feedback agrega em si um fator multiplicador entre os funcionários da organização (Bekin: 2004).

A questão das promessas feitas pela empresa é outro ponto que merece análise. Não basta fazê-las, como políticos em campanha, é necessário “por a mão na massa”, e torná-las reais, pois é ainda pior fazê-las e os funcionários não encontrarem os resultados. A sensação de insegurança se torna ainda maior e a desconfiança cresce significativamente.

A integração, que funciona também como um papel estratégico da Comunicação Interna, é outro aspecto que merece importância e que não pode ser esquecido quando se deseja elaborar um projeto eficiente.

Monalisa Leal Pereira conta que um meio de atingir a integração desejada é através dos eventos internos, podem ser festas de final de ano, aniversariantes do mês, cafés do setor, comemoração de datas festivas, enfim, qualquer situação onde o público interno mantenha contato. Sem dúvida, para a Comunicação Interna a integração é uma força que não se pode abandonar, acompanhada sempre da clareza e veracidade de informação.

Uma organização que deseja e precisa assegurar o seu futuro deve estar focada em proporcionar aos seus empregados um maior envolvimento e participação na empresa. Ponto que é sempre estratégico para a Comunicação Interna.

Para ver em prática basta questionar qual empresa não está preocupada com o que pensam sobre ela, ou ainda, se ela não tem o interesse em descobrir que os seus funcionários pensam e qual imagem da organização eles têm.

É importante ressaltar que nenhuma empresa fica satisfeita que um de seus funcionários peça demissão e vá para uma concorrente, ou até mesmo, para uma empresa que ele acredite mais. Essa situação é mais uma que a Comunicação Interna, estrategicamente, é capaz reverter, principalmente, através dos meios citados acima.

Vale destacar que uma Comunicação efetiva, presente e próxima ao colaborador, cria um envolvimento, consegue despertar dedicação e empenho de todos, e com isso, vem de forma natural um elevado grau de produtividade.

As vantagens trazidas pela Comunicação Interna não param, podem preencher diversas páginas, mas tendo como principais, além das já citadas: aumento da relação entre as hierarquias da empresa; comprometimento dos cargos mais altos com subordinados, e também dos subordinados com os chefes.

Em suma, se a comunicação dentro de uma organização não for saudável, a primeira conseqüência, e fator de grande risco para o futuro, é que essa empresa não terá prioridades claras, muito menos objetivos possíveis de se realizar, já que dificilmente serão compreendidos.

No que diz respeito ao que é passado ao colaborador, ou seja, o conteúdo, é necessário não esquecer da necessidade de credibilidade. É assim que se garante um maior envolvimento, e é através desse envolvimento que se consegue um comprometimento e, por conseguinte, a motivação. Essa motivação é o que garantirá os resultados.

Funcionários que se encontram satisfeitos em seu ambiente, e acreditam não só na empresa, mas nele enquanto colaborador daquela empresa, fazem propagandas que se multiplicam dentro e fora do ambiente de trabalho. Eles são capazes até mesmo de fazer essa sensação de excelência chegar ao cliente externo.

2.5 FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO INTERNA

Alguns fatores podem influenciar fortemente a Comunicação Interna, por isso, é necessário considerá-los sempre quando se instaura essa ferramenta ou deseja-se dar continuidade ao seu uso.

O primeiro aspecto que merece atenção é o perfil do público-interno. A profissão, o cargo, a escolaridade, a idade, tudo isso precisa ser considerado, mas essas informações soltas não são suficientes.

É preciso verificar como esse público deseja ser tratado, por exemplo, se são mais afetivos ou diretos, isso pode ajudar a traçar uma linha para um programa eficaz. É através dessas informações que poderão ser trabalhados os textos, incluindo aqui a linguagem, que pode ser mais rebuscada ou não, e assim sucessivamente.

Um dos grandes erros que pode ser cometido é estereotipar e generalizar todos os aspectos. Deve-se procurar um constante equilíbrio, levando em conta as diferenças presentes entre os indivíduos.

É importante averiguar os tipos de informações que os colaboradores querem e precisam saber. É preciso trabalhar de acordo com seus interesses, por exemplo, não adianta divulgar informações detalhadamente financeiras, se o que o público deseja é um breve relato, apenas para saber o que ocorre e se sentir a par da situação.

Conhecer os veículos que recebem maior atenção na empresa, por parte dos funcionários, é um dos caminhos. Um caso clássico é o jornal interno, que muitos recebem e poucos lêem, até por julgarem conter muitas informação. Enquanto isso, veículos como murais e quadros de aviso costumam ter boa eficácia.

Esse assunto será tratado de forma mais cuidadosa e detalhada nos próximos capítulos, onde serão ressaltados os principais canais de comunicação e será feito um relato de cada um deles, verificando ainda a aplicabilidade ideal para cada situação.

Segundo Alberto Ruggiero (2002), outros fatores além dos citados acima também são de extrema importância para que a Comunicação Interna atinja seus objetivos, entre eles está a prioridade à comunicação.

Quando Ruggiero se refere à prioridade, ele está se referindo não só a agilidade que a informação deve ser passada para o colaborador, mas também, a qualidade dessa informação. A velocidade da comunicação nas organizações tem a capacidade de potencializar o

desempenho da empresa já que seus funcionários podem agir com maior velocidade. A qualidade da informação influencia a credibilidade.

A disposição da diretoria em fornecer informações essenciais aos colaboradores é outro fator capaz de influenciar a Comunicação. Muitas vezes existe a necessidade de passar informações estratégicas, exigindo claro, sigilo de todos os funcionários, para adquirir, e também manter, a confiança de todos.

Esse é um dos métodos para evitar tanto a rádio-corredor quanto a invenção de informações falsas principalmente pelo fato dos colaboradores desconhecerem a verdade. É um meio eficaz para permitir que o funcionário defenda sua empresa quando algo incorreto ou inverídico é divulgado na mídia, seja internet, rádio ou televisão. Munido da informação correta, ele, além de se sentir prestigiado por saber o que se passa antes de todos, se sentirá seguro e poderá rebater com argumentos fundados caso seja questionado por alguém não pertencente à empresa.

É importante ressaltar a necessidade de verdade nas informações passadas. Quando a empresa se utiliza de artifícios, ou seja, meias verdades, porque não quer contar algo a seus funcionários, corre-se o risco da perda definitiva da confiança daqueles que mais poderiam apoiá-la.

A organização deve garantir que o que é comunicado está sendo compreendido e absorvido, dessa forma, evita desentendimentos e, conseqüentemente, erros. A garantia de entendimento efetivo otimiza o processo de comunicação.

Ruggiero relembra que os colaboradores também têm papel importante nesse processo. Eles devem procurar se manter informados e não só esperar que a informação chegue pronta até eles, principalmente quando essas informações podem apoiar o desenvolvimento de seu trabalho.

A empresa pode ajudar nesse processo, criando canais onde o colaborador possa esclarecer dúvidas e estimulando-os a questionar. Ela pode ainda apoiar o desenvolvimento das competências de base, em especial, a habilidade de ouvir, mas também, a expressão oral e escrita. As habilidades interpessoais são um outro ponto onde a empresa pode atuar, assegurando a qualidade das relações internas.

O último aspecto frisado por Ruggiero é o uso da tecnologia nas atividades de Comunicação Interna. Elas podem tanto fazer o projeto “decolar” como determinar seu fracasso. Para que funcione plenamente é preciso que haja um equilíbrio entre o seu uso e o contato humano. É esse equilíbrio que dará maior agilidade ao processo, elevando a força de trabalho em equipe.

Um pouco mais sintéticos, Stoner e Freeman (1999), reforçam quatro fatores capazes de influenciar, tanto positiva quando negativamente, a Comunicação Interna. Segundo eles, os canais formais da comunicação, a estrutura de autoridade, a especialização do trabalho e a propriedade da informação, são as peças chaves nesse contexto.

Observar o tamanho da organização ajuda a trilhar o caminho a seguir. Empresas que possuem grande porte têm dificuldades muito maiores que pequenas organizações, já que lidam com um número muito maior de pessoas diariamente.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, os canais de comunicação dificultam muitas vezes a troca de informações entre os diversos níveis hierárquicos da organização. Dessa forma, essa estruturação das diferenças hierárquicas ajuda a determinar com quem cada um poderá se comunicar. Caso não haja um trabalho, esse “travamento” das trocas, pode por a perder todo trabalho.

Esse sistema hierárquico dificulta a exatidão com que a informação chega. Um assunto que interessa à diretoria, por exemplo, mas que surgiu com um operário da produção, será filtrado diversas vezes até que chegue a quem é de direito, e nesse processo, informações preciosas podem se perder.

Para que o processo seja eficaz, todos os fatores que podem influenciar a comunicação devem ser levados em conta, alguns de forma mais intensa, ao certo, mas nenhum pode ser abandonado.

3. COMUNICAÇÃO INTERNA E AS ORGANIZAÇÕES

Nesse capítulo será feita uma correspondência entre a Comunicação Interna e as Organizações. O objetivo é mostrar como está a situação da ferramenta dentro das empresas, como ela vem sendo utilizada e, acima de tudo, seu potencial.

3.1 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

A importância de ser ter canais de Comunicação Interna estruturados dentro das organizações se deve principalmente a necessidade de combater a já citada rádio corredor, conhecida também como rádio peão, como conta BRUM (1998). Esses canais podem ser muitos ou poucos, o que é realmente importante é seja estabelecida uma conexão entre eles, que eles se comuniquem, como confirma BRUM nesse mesmo livro, quando diz que "A integração, por sua vez, acontece a partir de uma mesma programação visual, fazendo com que o funcionário identifique os diversos instrumentos como parte de uma mesma campanha".

A criatividade é um dos fatores apresentados por BRUM como sendo fundamentais no processo. A autora mostra que não basta ter uma idéia interessante, é preciso torná-la atrativa para o publico. Essa criatividade pode ser o ponto chave para alavancar uma campanha que não está tendo repercussão suficiente.

Esses dois aspectos, ou seja, canais bem estruturados e criatividade, precisam também de um conteúdo relevante e bem elaborado para que a campanha se torne realmente funcional. Nesse ponto, vale ressaltar a comunicação vertical. É ela que permite um conteúdo adequado e direcionado, destacando-se a necessidade de uma comunicação focada no indivíduo como único e não somente na coletividade.

Essa comunicação vertical é bem trabalhada no livro de BRUM (1998, pág.26). A autora diz que essa é a "Informação que desce da parte de cima da pirâmide e cujo processo é invertido quando a empresa decide ouvir seus colaboradores". Nesse trecho, a autora destaca a necessidade de uma comunicação vertical em duas mãos, que também pode auxiliar, e muito, o desenvolvimento de uma campanha, ela pode direcionar qual rumo deve ser seguido para se obter sucesso, afinal, o publico dirá se está feliz ou não.

Lembra-se aqui, a existência da comunicação horizontal, feita entre funcionários que se encontram na mesma linha dentro do organograma organizacional, e a comunicação

diagonal, essa talvez seja a mais dinâmica de todas, já que nela qualquer nível pode se comunicar com outro, inclusive o mais baixo com o mais alto.

Organizando as informações acima, a autora apresenta três principais canais de Comunicação interna:

- Canal Local: O objetivo desse canal é estabelecer, de forma exclusiva, uma comunicação entre a empresa e seus funcionários.
- Canal Corporativo: Esse canal é um pouco mais amplo que o primeiro, como mostra BRUM, ele acontece "Da empresa, enquanto instituição, para o público interno de todas as suas Unidades".
- Canal Face a Face: Esse último canal retoma a questão da comunicação vertical de duas mãos, de cima para baixo e de baixo para cima. Ou seja, sua principal característica é a troca, feita através de contato entre pessoas, normalmente chefes e funcionários, sendo sempre permeado de ações rápidas e práticas.

Retomando o que já foi dito em capítulo anterior deste trabalho, Analisa Brum (1998) destaca que a opção da maioria das organizações é deixar de lado esse último canal, já que por sua agilidade ele implica riscos, que são razoavelmente diminuídos com os outros dois canais. Contudo, apesar de não instituído, cada líder pode optar por ter esse tipo de relacionamento com sua equipe e arcar com as conseqüências.

A escolha do canal deve analisar também o cotidiano corporativo com o objetivo de atingir a todos os níveis organizacionais, sempre procurando ser bastante claro no que se deseja transmitir.

É importante que o canal escolhido seja capaz de despertar a confiança de todos os níveis hierárquicos, além de procurar uma estreita linha de relacionamento com cada nível da cadeia.

Dentro desses três grandes canais existem subdivisões. Esses canais menores variam de acordo com a realidade de cada organização. Seu principal objetivo é ser um estimulo na troca entre empresa e colaboradores.

CLEMEM (2005) faz essa subdivisão em dois grandes grupos. O primeiro deles é o Canal Impresso, esse é o mais utilizado, talvez por existir a mais tempo. Muitas vezes é possível observar que mesmo sem nenhuma estrutura de Comunicação Interna ele é utilizado, sendo exemplo clássico o quadro de avisos. Com o tempo e com a estruturação, surgiram também o Jornal Mural, Jornal Interno e Revista interna, entre outros menos conhecidos.

O segundo é o Canal Virtual. Esse tipo de canal é muito mais recente, e surgiu junto com a era da Internet, já que na grande maioria das vezes é dependente dela. Sua característica principal é a otimização do tempo e seu grande desafio é atingir a totalidade da empresa, já que nem todas são completamente informatizadas. O exemplo clássico é a Intranet, hoje quase a totalidade das empresas possuem esse canal, mas existe também o e-mail marketing, pop-ups, hot sites, etc.

Organizações atentas, que conseguem perceber a força dos Canais de Comunicação Interna e sua capacidade de modificar estratégias e, por isso, os utilizam como um real processo, terão um maior sucesso no seu uso, sem ruídos que podem desestruturar todo o planejamento, como conta Monalisa Pereira Leal, em artigo escrito para o Congresso virtual de Comunicação Empresarial.

Seguindo no caminho da definição do canal, deve-se recordar o Tipo de Comunicação que é utilizado dentro da organização, se o rumo tomado é Formal ou Informal, como visto no capítulo anterior deste trabalho.

Vale recordar a questão da credibilidade nesse ponto, já que a comunicação formal é muito mais crédula do que a informal, e permite menos distorções, sendo, portanto, mais segura. Com a comunicação formal, são atingidas distâncias muito maiores, sendo ideal para empresas que tem filiais espalhadas por várias cidades e países. Dessa forma, tanto sede quanto filiais receberão juntas a mesma mensagem.

A dificuldade é controlar a informalidade, já que essa costuma partir dos próprios funcionários. Este é mais um trabalho para a Comunicação Interna, que deve utilizar o canal adequado e mensagem correta para contornar a situação. Não permitindo, como fala TORQUATO (1986, pg. 55), “entre a informação inicial e a final, um processo de deterioração, gerando distorções”.

TORQUATO (2004) dá destaque a dois conceitos principais, que precisam ser observados para a escolha do canal adequado, mas não só para isso, também fundamentais na hora da aplicabilidade do canal escolhido.

O primeiro conceito é o emotivo. Focando esse modelo será possível gerar o envolvimento do colaborador, além de estabelecer uma relação de verdade com ele e entre eles. Trabalhar a emoção com esses canais e suas respectivas mensagens pode transformar toda a estrutura, além de gerar um fortalecimento da imagem da organização dentro e fora da empresa.

O segundo aspecto é a racionalidade. Aqui é dado o direcionamento, o objetivo, por exemplo, se será um aumento nas vendas da empresa, se será informar a decisão tomada para um ponto determinado, ou apresentar novidades.

São esses dois conceitos, em conjunto, que permitirão a elaboração de uma mensagem efetiva, que desperte o colaborador de acordo com o desejo da empresa. Tendo isso em mente, junto com a escolha do melhor canal, um pouco de criatividade e o tipo da mensagem, fecha-se de maneira correta a avaliação e envia-se uma mensagem efetiva.

3.2 EFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Eficiência é a aptidão de conseguir que terceiros sigam suas idéias e modifiquem suas atitudes de acordo com elas, e assim, ser beneficiado com o resultado dessa ação, já que essa idéia transmitida tem como grande objetivo ser benéfica a quem a transmite, nesse caso, trazer um resultado positivo para a empresa.

O primeiro passo para que o sistema de Comunicação Interna seja eficiente dentro de uma organização, é obviamente, criar um departamento focado em ações de Comunicação Interna.

> A criação da Área de Comunicação Interna e os papéis definidos para seus profissionais devem ser transmitidos para toda Organização de forma bem clara. A partir daí, a colaboração informal de alguns funcionários que ajudavam com a "criação de cartazes, festinhas e jornalzinho" deve ser encerrada. Estes funcionários, que antes colaboravam por intuição, devem ser conquistados pela Comunicação Interna. (CLEMEN, 2005 – pg.47).

Mas o passo seguinte é o mais importante nesse processo inicial. É fundamental que a alta direção acredite no poder e conheça profundamente a sua estrutura e equipe Comunicação Interna. Isso porque, é por meio da Comunicação Interna, associando com uma boa relação com seu público interno, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, que é, sem dúvida, o objetivo final.

Nenhuma empresa quer fazer seus funcionários felizes simplesmente porque é uma empresa “legal”, a realidade é que quando motivados eles geram lucros, seja por resultados ou por fazerem marketing da empresa, sem que ela invista propriamente em sua própria divulgação.

Cabe retomar aqui algo já discutido e aprofundar um pouco. Alberto Ruggiero (2002) fala da questão da individualização da mensagem que é passada. Esse sistema, que observa as

diferenças, seja por experiência, classe social, interesse, ou qualquer outro aspecto, faz com que a Comunicação seja muito mais eficaz, quase como se garantisse seu funcionamento.

Quando se pensa em comunicações que tomam como base a “média”, observa-se mais problemas gerados do que qualquer benefício. Algumas vezes, esses problemas se tornam tão intrínsecos que se sobrepõem e findam o impacto que era objetivado.

Para poder individualizar a mensagem e obter eficiência na Comunicação Interna é imprescindível ter conhecimento do perfil dos colaboradores. Esse conhecimento precisa ir além das informações triviais, é preciso se aprofundar, conhecer a vida e os desejos deles. É nesse ponto que deve ser estabelecido um contato pessoal, é através dele que se obtém a confiança e se consegue as informações necessárias para o desenvolvimento de um trabalho perfeito.

Pensando na questão da diferença de comunicação, talvez a diferença mais relevante seja a que existe na comunicação para homens e mulheres. É certo que o que se projeta é um estreitamento no que diz respeito à igualdade entre os sexos dentro das empresas, mas o que se tem por enquanto, é que pelo menos no quesito comunicação as diferenças persistem e são bem grandes.

Nesse sentindo, esse é mais um ponto que precisa ser observado para que o processo caminhe. Se a maioria do público for feminino, deve-se voltar a comunicação mais detalhista, e o mesmo se for ao contrário, sendo necessária uma comunicação mais direta.

Caso haja uma divisão bastante igualitária no percentual do publico, deve-se averiguar a possibilidade de uma comunicação divida, com a mesma mensagem, mas de formas diferentes, de forma a atingir os dois públicos.

Mas o que realmente pode ser determinante para o sucesso ou fracasso é a empresa não ter o desejo de somente informar, que é uma via de mão única. O ideal é que ela tenha o foco em comunicar, ou seja, via de mão dupla, falar o que é importante, mas também ouvir o que é dito sobre aquilo e dar continuidade à ação de acordo com esse retorno.

A verificação do sucesso da Comunicação Interna pode ser feita de várias formas, mas talvez a mais direta é quando é instaurada uma campanha, com um objetivo definido, que irá gerar lucro (financeiro) para a empresa. Através de números crescendo, sabe-se que o sucesso foi atingido.

De modo geral é sabido que colaboradores que não estão contentes, seja com produtos, serviços ou com a filosofia da empresa, tem a produtividade baixa. Conseqüentemente, fazem uma propaganda negativa. Quando isso acontece, a Comunicação Interna se torna ainda mais essencial, desempenhando um papel transformador, já que transforma funcionários

descontentes em indivíduos participativos e motivados. A conseqüência é que eles passarão a "vendê-la" positivamente para o cliente externo.

Para que se caracterize realmente o ato como comunicação, o feedback é uma ferramenta essencial e estratégica, muitas vezes, é ele que garantirá a eficiência do processo. Mais do que suporte, o feedback é vital para o sucesso.

O último ponto são os 5 "C's" de uma Comunicação Interna, é através deles que se consegue um direcionamento que praticamente garante a eficácia. O caminho que se deve seguir é desenvolver uma Comunicação: clara, consciente, contínua e freqüente, curta e rápida e completa.

Em suma, existem alguns pontos que são o caminho para que se tenha sucesso no processo de comunicação, dentre os principais estão:

- Estabelecer uma comunicação verdadeira e confiável
- Atentar às diferenças, principalmente as relacionadas ao sexo, mas também culturais, entre outras.
- Usar a criatividade, aguçando a curiosidade e despertando todos os sentidos, o que também gera um maior envolvimento do funcionário.
- Fazer uma comunicação em duas vias atraindo os colaboradores a participarem e se envolverem.

3.3 PROBLEMAS DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA INEFICAZ

Peter Russell é um dos grandes conhecedores das problemáticas da Comunicação Interna. Através de seus estudos, concluiu que aproximadamente 90% dos problemas que ocorrem dentro de uma empresa são provenientes de uma Comunicação Interna ineficaz, despreparada ou inexistente.

O autor relata que nos próximos anos, ou décadas, a tendência é que a Comunicação Interna represente ainda mais, dependendo do caso ajudando ou, quando utilizada de forma incorreta, aumentando os problemas.

Sabendo disso, é importante conhecer os principais problemas que podem surgir. Dentre eles estão:

- Excesso de informação

Quando o colaborador recebe informações de todos os lados, vários problemas podem surgir. O primeiro é que muitas vezes essas informações são desencontradas e sobre assuntos que não se encaixam, não permitindo que o colaborador compreenda a totalidade das mesmas e menos ainda, que as absorva.

O melhor seria espaçar as informações e organizá-las, de forma que que elas estabeleçam uma relação, um elo. Mas mais que isso, é fundamental filtrar as mensagens que chegam ao colaborador. É importante que sejam enviadas somente informações que realmente sejam importantes e úteis.

- Falta de informação

Outro problema é o oposto do que ocorre no primeiro caso. Enquanto no primeiro o colaborador se sente bombardeado de informações, chegando a ponto de não ter mais vontade de se informar, nesse segundo, ele sente que não é informado sobre nada e está abandonado pela empresa.

Uma reclamação freqüente nesse caso, que ocorre por parte dos colaboradores, é que muitos são informados de acontecimentos da sua própria empresa por meios externos a ela, através do jornal e da televisão. No caso de empresas pequenas, isso se dá, normalmente, através das conversas de corredor.

É importante que a equipe de Comunicação Interna se organize e levante informações periódicas, além das que precisam ser passadas de imediato. Escolher um dia da semana como o “dia da noticia” pode ser uma boa alternativa. Assim o colaborador passa a se sentir mais parte da organização e se envolve com os problemas e desafios, levando aquilo para sua própria vida.

- Inconsistência das mensagens

De nada adianta também passar informações quando essas não são passíveis de compreensão. Seja pela dificuldade lingüística, principalmente quando está desnecessariamente rebuscada, seja por estar demasiadamente resumida ou incompleta, lembrando da necessidade de estar de acordo com o perfil do público.

Muitas vezes essa inconsistência acontece pelo desejo da empresa de não passar informações estratégicas. Nesse caso, acaba por gerar uma desconfiança geral, principalmente por passar a clara sensação de que faltou conteúdo na mensagem, a sensação de que algo está sendo escondido.

- Falta de credibilidade

A falta de credibilidade das mensagens é um problema relativamente comum, principalmente, porque na grande maioria dos casos os próprios diretores da empresa não praticam seu discurso, o famoso *"Walk the Talk"*.

Um caso clássico, e que infelizmente ocorre em diversas empresas, são os programas de “palavra do presidente". Normalmente esse tipo de texto é feito por outros funcionários, muitas vezes o presidente nem o lê, no máximo isso é feito por sua assessoria. A falha aqui, é que os funcionários facilmente identificam quando não parte do presidente, por maior cuidado que se tenha.

Mas esse é só um exemplo de perda de credibilidade, fator essencial para que se tenha sucesso na comunicação. Segundo Corrado (1994:5), é fundamental que as ações pregadas por uma organização estejam de acordo com suas atitudes. Caso isso não ocorra, a conseqüência será o surgimento de boatos, que, com o tempo, tomarão maiores proporções, podendo até mesmo chegar às mídias.

- Rádio-corredor

Claudemir Bertuolo, na tentativa de expressar bem o que é a famosa “rádio corredor”, a denomina de “boato organizacional”. Essa situação é hoje o grande desafio da Comunicação Interna.

No artigo de BERTUOLO, “Rádio peão: do chão às estrelas, do tático para o estratégico!”, é apontado que o fator principal para que essa situação se desenvolva é a falta de informação, é a partir daí que começam a ser levantados boatos. É uma forma, mesmo que à margem, que os colaboradores encontram para se informar.

Uma alternativa para frear esse processo, depois de instaurado, lembrando sempre que a melhor alternativa é não deixar ele se desenvolver, é criar canais de feedback. O objetivo é fazer com que os funcionários tenham voz, evitando que conversas paralelas, com toda sorte de acréscimos, se tornem verdades.

Monalisa Leal Pereira, em artigo publicado, relembra, contudo que esse tipo de ação nunca acabará. O papel da comunicação é, apenas, torná-la uma atitude saudável, uma manifestação natural, principalmente porque é um processo humano se comunicar, concordando ou discordando de ações, palavras e atitudes. A rádio-peão é uma realidade que não deve ser preocupação quando a comunicação entre todos na empresa, especialmente na direção, é clara, definida e sem segredos.

Segundo a autora, sempre que o processo de comunicação ocorrer de forma verdadeira, sendo direto, a rádio-peão pode ser considera até mesmo um termômetro, que não sinaliza febre, mas temperatura ambiente, normal e equilibrada.

> Os rumores, os boatos, a rádio peão que integra as redes informais não podem e nem devem ser tratadas sob a ótica do combate ostensivo e contundente. Todo esforço deve ser empreendido para usá-las a favor das políticas internas da instituição, pois as informações que são transmitidas pelas redes informais estão sujeitas a ruídos que podem enfraquecer a qualidade da comunicação desenvolvida. (TORQUATO, 2004)

- Não adesão dos altos cargos da empresa

As falhas do processo de comunicação escondem, em grande parte dos casos, um número grande de problemas de relacionamento entre a equipe de Comunicação e a alta diretoria, que muitas vezes não entende a importância de se envolver no processo e com isso causa um desajuste de foco.

O ponto chave é fazê-los perceber que agir com autoritarismo com os colaboradores é inviável. Eles precisam se posicionar e, conseqüentemente, serão enxergados pelos seus subordinados como líderes, e não como alguém intocável e inacessível.

Os responsáveis pelo processo de Comunicação dentro das organizações não estão lá somente com o objetivo de elaborar e passar informações, o comprometimento é muito maior. É preciso que eles ajam de maneira transformadora, mudando o comportamento desses colaboradores (CORRADO, 1994:5).

- Não considerar o comportamento humano do publico interno

Em “Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação”, de Antonio Teixeira de Barros e Rogério Diniz Junqueira, encontra-se um trecho que define claramente a necessidade de se dar a importância devida aos funcionários de uma empresa.

> (...) os objetos observados não são jamais uma coisa inerte, sem vontade própria. Eles podem interagir com o observador e, inclusive, reagir às suas interpretações, pois são sujeitos dotados de capacidade auto-reflexiva e fornecem, eles mesmos, interpretações acerca de suas situações.

É importante definir e considerar esses perfis já que o conteúdo vai atingir não somente grupos isolados dentro da organização, mas sim, a empresa como um todo, desde o mais baixo funcionário até o mais alto nível hierárquico, tendo como meta gerar aceitação dos empregados. Os empregados, por sua vez, devem se sentir familiarizados dentro da empresa a ponto de se expressarem de maneira agradável.

- Dificuldade em personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários

Mesmo quando o comportamento humano é levado em consideração, outro aspecto, ainda nesse sentido, pode ser uma problemática, a dificuldade em ajustar a mensagem aos diferentes perfis identificados.

Segundo REGO (1986), “A forma estabelecida do discurso vai gerar maior ou menor aceitação pelos empregados”, isso aponta exatamente na direção da necessidade de uma adequação do discurso a cada caso.

Se existirem perfis extremamente distintos e a equipe de comunicação perceber que uma única mensagem não atingirá a totalidade deles, ou ainda, que uma minoria não será tocada e que é fundamental que eles se envolvam no processo, deve ser estudada a possibilidade de criar tantos discursos quantos necessário forem para atingir essa totalidade e mobilizá-la.

As empresas precisam adequar seus discursos às necessidades de cada um dos públicos estratégicos que estão ao seu redor. Um dos caminhos mais confiáveis é procurar respeitar a identidade de cada indivíduo, isso pode ser considerado um dos segredos quando se deseja estabelecer uma cultura verdadeira e estruturada.

Algumas “artimanhas” podem facilitar esse processo quando o caminho a seguir ainda não foi codificado ou não está concluído.

> A utilização de uma linguagem clara e concisa – o que significa clara, objetiva, curta e ilustrada – sempre é a melhor solução. Isto porque ela será capaz de atingir desde o importante "chão de fábrica" até o mais alto escalão. (CLEMEN, 2005 – pg.53)

Mas como dito, isto é só um artifício, o ideal, é que assim como ocorre no marketing externo, que procura sempre seduzir seu publico, a Comunicação Interna deve procurar ser o mais chamativa e envolvente possível, cativando, de preferência, a totalidade dos colaboradores.

São inúmeras as dificuldades que ainda permeiam o caminho dos profissionais de Comunicação Interna. O fundamental, diferente do que se pode imaginar, não é burlar as dificuldades, ou até mesmo, extingui-las, mas sim, conhecê-las e utilizar sempre as ferramentas corretas para resolver as questões, caminhando para alcançar o objetivo final que é o desenvolvimento da empresa.

3.4 PODER ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

O primeiro aspecto que vale ser destacado é que o sistema de poder nada mais é que uma das formas de comunicação, isso porque é constituído, assim como qualquer comunicação, de sinais e rituais.

Sabendo disso, verifica-se que cada organização constitui um organismo que é composto de dois aspectos: capital e trabalho. Ambos funcionam em conformidade com as regras internas, que são criadas ao longo do tempo e que vão se ajustando conforme vão surgindo novos desafios e intempéries no caminho.

A finalidade dessa adequação é comum a todas as empresas: gerar riqueza e poderio. Mas para atingir esse objetivo há ainda outro ponto que precisa ser respeitado, o papel social dentro do contexto político. No que diz respeito ao social está a postura da empresa frente aos postos de trabalho associando-os às descobertas que permitem desenvolvimento tecnológico. É justamente esse progresso que contribui e proporciona meios para que a nação cresça, como conta Torquato (1986).

Mas essa eficiência em desenvolvimento não pode ser o único ponto forte da empresa, é fundamental, como já foi visto, uma associação com aspectos comunicacionais para que todos tomem conhecimento não só do que é feito mas do real potencial da organização.

Tendo isso em mente, pode-se compreender que não basta ter a intenção de comunicar algo, menos ainda é suficiente que essa comunicação seja feita se dela não se obter o resultado que se deseja.

Sabe-se então que é necessário que quem emite a mensagem precisa ser hábil em fazê-lo, precisa saber utilizar palavras corretas em momentos corretos. Mas esse também não é o ponto final, já que se o funcionário não conseguir compreender o conteúdo, ou ao menos, se interessar por compreendê-lo, todo trabalho será perdido e o resultado será uma comunicação incompleta.

TORQUATO (1986) confirma isso dizendo que é fundamental que no processo de comunicação tanto receptor como emissor tenham conhecimento claro do objetivo do processo durante o ato comunicacional, caso contrario não haverá uma "eficiência" do "encontro comunicativo". "Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de comunicação podem ser desastrosos".(TORQUATO, 1986, p. 38).

Quem tem a informação detém o poder, quem sabe passá-la da maneira correta concentra ainda mais poder, pois pode mover o quiser e quem quiser de acordo com o sentido que deseja dar. Dessa maneira, ganha mais espaço e suas ações, mais repercussão.

Para que uma organização comece a "engatinhar" no sentido de conseguir pleno poder ela precisa de um profundo conhecimento sobre ela mesma, os reais desafios e oportunidades de seu negócio e associar essas informações à criatividade e modernas técnicas de comunicar. Em suma, é através desse plano, que deve conter as principais resoluções possibilitando enfrentar os desafios, que a empresa pode delinear os caminhos para o obter o poder que deseja. (ODEBRECH, 1998)

Percebe-se a importância da comunicação para a fixação de uma boa imagem da organização perante o mundo dos negócios. É o que confirma Neves (2000, p. 15), que ressalta o risco que uma empresa corre quando impensadamente coloca a sua Comunicação Interna nas mãos de pessoas despreparadas, que apesar de suas boas intenções não estão utilizando as ferramentas corretas pelo simples fato de não terem sido treinadas para isso e, conseqüentemente, não conhecê-las.

Já é claro no mundo moderno, principalmente com o advento da Internet, até mesmo para leigos no assunto, que a informação representa novidade e utilidade. Ela está ali trazendo conceitos difíceis modificados para serem absorvidos de forma fácil e imediata. Quando usada de maneira eficaz transforma condutas principalmente quando se refere ao aspecto organizacional.

Relembra-se então que este tipo de comunicação necessita da participação direta da alta diretoria, é dessa forma que o poder será consolidado. É através dessas pessoas que o relacionamento mídia-empresa se dará, tornando possível a construção de uma reputação positiva.

Nesse processo, o papel da comunicação interna será propiciar, através da valorização dos funcionários, a melhoria do que é oferecido pela empresa, seja produto ou serviço, incentivando cada funcionário a manifestar toda a sua potencialidade através de estímulos informacionais.

A Comunicação Interna tem no ciberespaço um caminho oportuno para propagar seus projetos. Na atualidade esse novo modelo assumidamente faz parte do processo estratégico da organização.

O modelo adotado para administrar essas informações é fator determinante. Garantindo a fluidez dentro da organização consegue-se mais que uma aprendizagem, consegue-se um controle de atitudes e posicionamento dos funcionários. Esse é um dos meios de conseguir novos caminhos para a empresa.

A organização, enquanto emissora de informação, mostra seu real poder quando se posiciona de modo a orientar o meio de trabalho dos funcionários, que acaba por orientar suas vidas, como por exemplo, o tipo de roupa que devem vestir dentro da empresa, muitas vezes, passa a ser o tipo que o colaborador usará fora também. Isso ocorre principalmente quando o funcionário se encontra perdido frente outras pessoas e quer se encaixar socialmente.

Mas esse é só um exemplo contextualizador, as empresas, como é foco mostrar nesse trabalho, conseguem através desse posicionamento alcançar vantagens frente aos concorrentes sempre que essa vantagem diz respeito ao trabalho desenvolvido por seus funcionários.

O meio encontrado é normalmente apoiado nas questões culturais internas da empresa, seja na filosofia, seja no perfil de seus funcionários, seja nos desejos internos de posicionamento. Por isso as relações de poder estão tão intrinsecamente ligadas com as questões de Comunicação Interna e essa pode ajudar tanto uma empresa a conseguir o poder almejado quando afastá-la, e muito, desse objetivo.

4. ANÁLISE DO CASO DA EMPRESA BIOXXI

O estudo de caso visa confirmar os dados teóricos discutidos nos capítulos anteriores. A empresa Bioxxi foi a escolhida para ilustrar esse ponto, uma vez que através do estudo da sua história e a observação das transformações ocorridas após sua recente entrada no mundo da Comunicação Interna, é possível confirmar diversos aspectos apresentados e conhecer tantos outros.

4.1 BIOXXI – CONTEXTUALIZANDO

A empresa Bioxxi Serviços de Esterilização foi fundada em 1981, seu foco é o reprocessamento e esterilização de artigos médicos. É pioneira neste seguimento no Brasil e líder no mercado do Rio de Janeiro, sempre com altos investimentos em tecnologias e foco nas mais rígidas legislações.

Seus fundadores são profissionais formados pela empresa Jhonson & Jhonson, e muito da visão que a empresa apresentou no início da sua trajetória são resquícios do aprendizado de seus fundadores.

As instalações da empresa somam mais de cinco mil metros quadrados, além de uma frota de mais de 70 veículos, entre Ducatos, Fiorinos e caminhões, para atender todos os Hospitais e Clínicas, particulares e públicos, do Estado do Rio de Janeiro.

Ao longo dos anos foram feitas várias aquisições e, com isso, ampliadas suas ofertas de serviços, passando a atuar também nas áreas de coleta e tratamento de resíduos e consultoria Hospitalar, respectivamente com as empresas Trusher e Adler.

Hoje o Grupo Bioxxi é pautado pelo compromisso socio-ambiental, buscando constantemente desenvolver ações que garantam a sustentabilidade do meio ambiente, a médio e longo prazo. A empresa conta com as certificações ISO9001:2000; ISO 13485:2003; ISSO 11135 e EN550.

O público interno também cresceu: de pouco menos de 200 funcionários, em 2000, para mais de 500 em 2008. Para 2010, a previsão é contabilizar mais de 700. Esse rápido crescimento trouxe consigo uma grande necessidade: ampliar, de forma ágil, o conhecimento dos empregados sobre a Bioxxi e sobre o negócio, uma vez que mais de 50% do quadro funcional conta com menos de cinco anos na empresa, muitos, com menos ainda, apenas com um ano de casa.

Somente em 2005, com a entrada de um novo sócio na empresa, com uma visão jovem e inovadora, que o foco em desenvolvimento interno foi iniciado. Foi nesse momento que a empresa percebeu a necessidade de investir não só em equipamentos e tecnologia, mas também, na capacitação de seus atuais funcionários e em novas contratações.

Essa necessidade surgiu com o saturamento da capacidade produção. Por ser a principal empresa atuante no mercado do Rio de Janeiro e a única com sede no Estado, já que sua concorrente se localiza em Juiz de Fora, Minas Gerais, 90% dos artigos enviados pelos Hospitais e Clínicas para reprocessamento são recebidos pela Bioxxi.

Em determinado momento, com o aumento da demanda, apesar de espaço e maquinários suficientes, os colaboradores da fábrica já não davam conta, lotando corredores com materiais a serem esterilizados, já que o tempo de saída da produção subira para pouco mais de 90 horas, contabilizando desde sua entrada em movimentação até a saída para entrega.

A primeira tentativa foi a contratação de mais mão-de-obra, porém, o tempo de treinamento, e a continuação do alto “turn-over” fizeram com que essa tentativa fosse um completo fracasso. Enquanto isso, a demanda continuava a crescer e a empresa continuava sem conseguir aumentar seus lucros, e não só isso, o mercado começava a reclamar.

Em meio a toda essa confusão foi criado pela primeira vez na história da organização um departamento de Marketing, no ano de 2007. Foi através desse departamento, alocado dentro da área Comercial, e por isso mesmo, com foco em vendas, que se verificou a necessidade de uma campanha interna de estímulo como alternativa às tentativas fracassadas de contratação de novos colaboradores.

4.2 O PROJETO “QUANTO MAIS MELHOR”

O projeto foi desenvolvido pela parceria estabelecida pelo então setor de Marketing, que mais tarde se dividiria em dois, Comunicação Interna e Marketing, e o gestor da área de produção, que conhecia mais profundamente os desafios e a personalidade de cada um dos seus funcionários.

As conversas começaram de forma relativamente inesperada, mas as reuniões, que mais se pareciam com “bate-papos”, tiveram continuidade. Com o passar de um mês, o projeto já tinha uma base e um objetivo bem estabelecido.

Nesse momento, foi apresentado à diretoria. Apesar de não esperá-lo, a mesma optou por dar aval para sua continuidade, um tanto quanto desconfiada. Contudo, após quase seis

meses de encontros, onde cada pequeno detalhe era visto e revisto com o objetivo de evitar falhas, o projeto, com todas as variáveis, foi apresentado novamente e dessa vez a diretoria realmente acreditou no potencial do que estava sendo criado e permitiu a implementação da campanha.

4.3 OBJETIVOS DO PROJETO

- **Conhecimento:** Fazer com que o colaborador do Grupo Bioxxi conhecesse melhor a empresa e toda sua história.

O objetivo principal era que o funcionário entendesse as necessidades da empresa e como faz parte delas.

- **Orgulho:** Despertar o sentimento de orgulho de pertencer à Bioxxi, a partir do conhecimento sobre os negócios, serviços, projetos e iniciativas da empresa.

A meta básica estabelecida era, ao final do projeto, ter empregados mais bem informados sobre a empresa, compartilhando sua visão estratégica e gerando condições para que todos compreendessem a contribuição efetiva da Companhia e de cada empregado à sociedade.

- **Envolvimento:** Estimular que cada um se envolva nos negócios da empresa tomando parte daquilo para sua própria vida.

O ponto chave era que o funcionário realmente visse aquilo como fundamental para o seu desenvolvimento pessoal, de forma que o crescimento da empresa representasse seu próprio crescimento, ou seja, o que acontece com a empresa é um espelho do que acontece com seus funcionários e vice-versa.

4.4 PÚBLICO ENVOLVIDO

Como público-alvo foram considerados os colaboradores envolvidos em todas as operações de produção da empresa, incluindo seus familiares, procurando considerar os diversos perfis existentes:

- Trabalhadores da área operacional, como os responsáveis pela triagem, lavagem e secagem dos artigos.
- Trabalhadores com formação técnica, como os responsáveis pelo controle de qualidade.

- Funcionários externos, como os atuantes na frota da empresa.

No período do projeto, aproximadamente 30% dos funcionários estavam entre 21 e 30 anos, 75% ingressaram na companhia há menos de cinco anos, 65% eram do sexo masculino. Essa verificação também ajudou a delinear o perfil que a ação teria para atingir a maior parte desses funcionários.

4.5 PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO

O crescimento da organização e seus desafios, principalmente no que diz respeito ao aumento da demanda, exigiam uma solução de comunicação completa, capaz de atingir todos os empregados, independente de onde estavam locados já que a empresa possui uma sede e uma filial na cidade do Rio de Janeiro.

A solução foi criar um projeto de comunicação que durante um curto período passasse a fazer parte do dia-a-dia de todos, com ações que despertassem o interesse em colecionar informações e aprender sempre mais sobre a empresa. Para isso, foram utilizados os veículos oficiais de comunicação interna, divulgando e dando suporte para as ações interativas que ganharam notoriedade e privilegiaram o envolvimento do empregado do início ao fim.

- Ação de “start” – Para que houvesse uma comoção geral, a equipe de Comunicação pensou em uma ação que realmente impactasse. O conceito da campanha "Quanto mais melhor” foi lançado com uma grande e animada “bagunça”. A idéia era que os colaboradores se divertissem com apetrechos e fantasias, além de animarem-se com os instrumentos musicais, que seriam tocados por eles mesmos durante a grande e inesperada festa.

Esse evento foi desenvolvido em total sigilo, o objetivo era realmente pegar os colaboradores desprevenidos, já que na historia da empresa nenhuma festa havia sido feito para funcionários.

Foi feito uma espécie de “teazer”, já que nesse evento nada foi explicando, passando só a descontração e mostrando o novo ideal de perfil que a empresa desejava apresentar interna e externamente daquele momento em diante.

Desde a campanha de divulgação (cartazes, convites, notas na intranet, entre outros), bem como a ambientação do evento e as atividades desenvolvidas levaram em consideração

as diversas associações os negócios da empresa e o serviço final, estabelecendo assim a conexão com o trabalho de cada empregado.

- Concurso de Fotografias – Durante a ação de “start”, com o objetivo de estimular a participação e o envolvimento do colaborador, foi desenvolvida uma ação complementar: o concurso interno de fotografias. Os funcionários foram incentivados a fotografar aquilo que, em sua opinião, merecia ser mostrado e evidenciado, apresentando a sua visão sobre a empresa. Foram fotografados desde locais de trabalho e equipamentos, até áreas de preservação ambiental e confraternizações.

No dia do início da ação foram distribuídas câmeras descartáveis e no mesmo momento funcionários já começaram a tirar suas fotografias, mostrando a enorme adesão da campanha.

Em cada setor da produção foi eleita uma fotografia e os vencedores tiveram suas fotos divulgadas nos veículos internos e receberam um pôster emoldurado com a ampliação da foto.

- Banners contadores de história – Dentre as fotos tiradas, algumas foram selecionadas também para dar continuidade à campanhas. Esse foi o grande instrumento de ligação da empresa, dos empregados e do Universo Bioxxi durante o início do projeto.

De forma lúdica, foi contada a história da empresa, ressaltando sempre o papel fundamental do funcionário. Foram destacadas as grandes superações ao longo de todos os anos de história, mas até mesmo como forma de mostrar que assim como na vida de todos os funcionários nem sempre tudo é perfeito, foram mostrados momentos em que a empresa passou por graves problemas.

A troca dos banners era feita a cada dois dias, e durante a semana que foram mostrados os problemas que a empresa enfrentou, foi perceptível um maior envolvimento dos funcionários com a campanha, essa foi, talvez, a hora que houve a real sensibilização de todos, por sentirem que a empresa confiava o suficiente neles para lhes contar aquilo.

Além disso, os banners também traziam imagens e informações sobre a empresa, seus negócios, missão, visão, valores, geografia, além de permitir a integração dos empregados.

Os banners mobilizaram os empregados, era comum ver grupos reunidos comentando sobre aquela parte da historia, até então desconhecida, e até mesmo fora da empresa, como nos ônibus de transporte para a mesma.

Nesse momento, disponibilizou-se na intranet da empresa uma parte para comentários gerais e questionamentos dos funcionários. A campanha foi a campeã de comentários e todos queriam saber o que aconteceria depois.

- Curta Bioxxi – Os funcionários que mais se envolveram no início da campanha foram convidados a participar de três vídeos institucionais sobre os negócios da empresa. O objetivo era mostrar que eles realmente são os protagonistas da história.

A campanha começou a ficar mais focada, mostrando o cenário atual e o grande problema que a empresa estava enfrentando. Esses vídeos foram apresentados em sessões de cinema nas duas unidades da empresa, com cenas que retratavam a área operacional.

- Você pode mais – Nesta ação a Bioxxi deu oportunidade para que os colaboradores olhassem de perto os artigos reprocessados pela empresa, como eles chegavam (uma realidade impactante, já que artigos com sangue são bastante comuns) e como saiam, mostrando o controle de qualidade (testes que comprovam não haver resíduos e microorganismos) e como o tempo poderia ser reduzido.

Nessa parte do projeto os colaboradores receberam um folder explicativo sobre a contribuição deles para a sociedade e mostrando como eram fundamentais para o processo. Tornou-se claro a dependência da empresa de cada um deles.

- Premiação – Foi desenvolvido um sistema para medir o tempo médio de cada colaborador na produção e elaborados informativos que tinham como principal função orientar os colaboradores em como diminuir esse tempo.

De acordo com a diminuição obtida, o funcionário atingia uma pontuação, essa pontuação poderia ser trocada por brindes, que variavam desde cadernos da empresa até viagens com toda a família para qualquer lugar do país.

Como meio de estímulo, os funcionários poderiam juntar suas pontuações por no máximo seis meses, aqueles que desejavam a viagem precisavam se empenhar realmente, já que para atingir pontuação suficiente nesse período máximo, exigia-se muito, mas comprovadamente, até para que os colaboradores acreditassem na campanha, mostrou-se a eles que era possível conseguir.

A finalidade de proporcionar a viagem em família era envolver também esposa/marido e filhos na campanha. Dessa forma o colaborador era incentivado a cumprir seus objetivos também em casa.

- Confraternização de Fim de Ano – Para encerrar o projeto, houve a primeira Confraternização de Fim de Ano da empresa. Mesmo os funcionários mais novos sabiam que nunca, durante os mais de vinte anos de história do grupo, havia sido feita qualquer tipo de evento de confraternização e esse foi um fechamento com chave de ouro para o projeto.

Através do slogan "Quanto mais melhor", as festas traziam em seus materiais de divulgação e ambientação imagens de colaboradores desempenhando suas funções, com mensagens de incentivo que objetivavam mostrar que quanto mais o colaborador fizesse pela empresa, mais ela poderia fazer por ele.

4.6 DESAFIOS

Apesar da integração das ações, alguns desafios tiveram que ser superados. A diversidade cultural e social entre os colaboradores obrigou o desenvolvimento de uma logística específica para cada ação. Uma forma de driblar essa dificuldade foi dar autonomia a cada gerência para avaliação e adequação à realidade de seus funcionários, sempre com o apoio da equipe de Comunicação Interna.

O segundo ponto que precisava de atenção era a divulgação semanal da pontuação que estava sendo atingida por cada colaborador. Como era um número bastante significativo de funcionários, um estagiário de controle foi contratado para a mensuração e verificação.

Era importante também que todos os funcionários que tivessem dúvidas pudessem esclarecê-las, dessa forma ninguém se desistimularia por não acreditar que o projeto realmente fosse verdadeiro e essa foi mais uma atribuição do novo funcionário, que deveria estar sempre em posição acessível. Por isso, seu local de trabalho foi instalado junto a principal produção e, uma vez por semana, se deslocava a filial da empresa para esclarecer dúvidas desse grupo menor, para que não se sentissem "abandonados".

Atingir os colaboradores que ficavam a maior parte do tempo externo também era um desafio, já que sua passagem pela empresa era sempre muito rápida e sistemática, não permitindo perceber as novas informações. A alternativa encontrada foi desenvolver materiais impressos específicos para essa equipe, uma espécie de jornal, onde todas as mensagens que eram passadas aos colaboradores internos também eram repassadas por esse meio.

Além disso, manter o interesse do colaborador no projeto era mais um desafio. Para tanto, foi fundamental a articulação da equipe de comunicação, o planejamento, a manutenção e as avaliações parciais das ações durante todo o período.

4.7 MENSURAÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados foram medidos de diversas formas. Através do envolvimento e da participação dos colaboradores nas ações, na interação com os veículos internos, e com uma pesquisa interna.

Mas o principal meio de mensuração foi a redução do tempo de reprocessamento da produção, que era o objeto final dessa campanha. Os dados levantados foram de ordem quantitativa e qualitativa e alicerçaram os dois objetivos e a meta desejada.

- Ação de “start” – Nessa ação 78% dos colaboradores se mostraram como satisfeitos e surpresos e houve uma procura espontânea de 42% deles em saber o que aconteceria depois.
- Concurso de fotografias – Foram enviadas mais de mil fotos dos colaboradores, o que deu uma média de quatro fotos, ao menos, por colaborador envolvido nessa parte da campanha. Oito premiados receberam suas fotos ampliadas e emolduradas. 93% dos colaboradores enviaram fotos e se envolveram nessa parte da campanha.
- Banners contadores de história – O aumento do acesso a Intranet foi de 36%.
- Curta Bioxxi – A visualização de cada curta não era obrigatória, cada funcionário agendava o horário com autorização da sua gerencia e via a campanha. 72% foram às três apresentações e 89% viram ao menos uma delas.
- Você pode mais – 12% dos colaboradores impactados por essa ação solicitaram folder para levar para seus familiares.
- Premiação – Foram contabilizadas ao final da campanha 12 viagens, apontando a quantidade de funcionários que atingiram o topo da pontuação, e o total da redução de seu tempo de produção em todos os meses. Todos os funcionários resgataram ao menos um brinde, resultando em 100% de aprovação nesta ação.
- Confraternização de Final de Ano – De 478 convidados, envolvendo somente funcionários, os presentes foram 471, o que aponta o altíssimo indicie de envolvimento e o alto grau de importância dada a esta primeira comemoração realizada com grande envolvimento também da alta direção.
- Redução do tempo de produção da empresa – O tempo final de processamento de produtos da empresa caiu de 94 horas para 36 horas, uma redução de mais de 50%.

A cada etapa do projeto, foram feitas avaliações parciais e, ao final, as unidades realizaram uma pesquisa interna para levantar a satisfação e o aprendizado a partir do projeto. 228 colaboradores foram ouvidos, tendo as unidades e os níveis hierárquicos representados. Os resultados quantitativos foram:

- 92% dos colaboradores concordaram que o projeto ajudou a conhecer mais a empresa;
- 84% dos colaboradores disseram se sentir mais informados sobre a empresa, seus negócios e produtos;
- 80% dos colaboradores concordaram que seus foram integralizados no processo e se sentiram parte da campanha;
- 72% dos colaboradores informaram que participaram das ações para aprender mais sobre a empresa.
- 93% dos colaboradores se sentiram estimulados durante toda ou maior parte da campanha.

O principal resultado foi o alto índice de absorção de informações por parte dos colaboradores, o que os tornou mais preparados para enfrentar os futuros desafios da empresa. Estes funcionários foram estimulados a saber mais sobre a Bioxxi e, ao final, reconhecer que o Universo é feito por cada um deles.

5. A VISÃO EXTERNA DA BIOXXI PÓS-CAMPANHA

Com o objetivo de confirmar o sentimento interno de alegria, e mais que isso, comprovar o resultado interno e se houve algum reflexo do lado externo da empresa, em seus clientes externos, a Bioxxi institui uma pesquisa de satisfação, através do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).

Muito foi pensado em como seria instituída essa pesquisa. A primeira opção pensada foi realizá-la pessoalmente, através da equipe de Representantes que normalmente visitam os clientes para fechamento de contrato. O grande problema é que pessoalmente muitas pessoas se retraem e acabam por não falar o que realmente desejam para não serem tidas como desagradáveis. Por essa razão, essa opção foi descartada.

A segunda opção foi através de meios escritos, sem contato. Pensou-se em e-mail e cartas. A empresa já tinha tido uma experiência anterior, numa outra situação, e a adesão a esse tipo de pesquisa foi extremamente baixa, algo em torno de 20% retornou e a maioria de forma incompleta. Dessa maneira, essa opção também foi abandonada, seria um investimento alto, já que se gastaria com impresso e correio na maioria dos casos, pois muitas instituições não disponibilizavam correio eletrônico para essa situação específica.

Surgiu a opção de utilizar o SAC, interessante salientar que foram os próprios integrantes desse serviço que deram essa opção, com o seguinte e convincente argumento: “Os clientes sempre nos ligaram para reclamar de problemas de atraso, então, não se sentirão acuados ao serem questionados por nós sobre nossa prestação de serviço. Se tiverem que manter a reclamação, assim será feito, pois já o fizeram antes”.

O argumento era um tanto quanto irrefutável e foi mais uma comprovação do resultado da campanha. Quando os funcionários tomaram conhecimento do desejo da empresa em fazer essa pesquisa, estavam tão confiantes que o resultado seria positivo, que eles mesmos se reuniram e pensaram em uma alternativa para a implementação e procuraram a equipe para divulgar sua conclusão.

O fato da empresa procurá-los e dizer abertamente seu desejo de inquirir seus clientes externos e não fazer as escondidas foi um fator motivacional no processo. Os funcionários sentiram que o objetivo era avaliar não só a eles, mas a empresa, e os dois juntos, fundamentando ainda mais o elo que estava sendo traçado. O objetivo inicial acabou sendo muito mais forte.

Sentindo o clima de envolvimento que foi gerado, foi sugerido que quem quisesse participar da elaboração das perguntas que seriam feitas na pesquisa poderia fazê-lo. Esse foi

mais um meio de motivar o envolvimento, os funcionários que participassem teriam mais uma hora no almoço para desenvolver suas questões.

O resultado não foi diferente do que se esperava, uma média de 60% dos funcionários procuraram a equipe de Comunicação Interna e entregaram suas questões, muitas, com alternativas que visavam também o aperfeiçoamento e não só os benefícios de serem parabenizados.

Após seis meses de instauração da primeira campanha foi instituída a pesquisa de satisfação com os clientes. O objetivo era argüir todos os mais de 800 clientes da instituição, sabendo-se, contudo, que para isso seria exigida uma quantidade bastante razoável de tempo.

O planejamento era de que os funcionários do SAC deixassem duas linhas disponíveis para chamadas externas e todas as outras quatro fossem utilizadas, durante todo o dia, para que a pesquisa fosse realizada.

5.1 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Com duas semanas de antecedência, e mostrando o desejo de todos os envolvidos em ver o resultado do seu trabalho o mais rápido possível, o processo foi concluído e todos os clientes (100%) responderam 100% da pesquisa. Quando não era possível concluir na primeira ligação toda a pesquisa, os “pesquisadores” retornavam a ligação tantas vezes quantas fossem necessárias até atingir o objetivo.

O interessante nesse caso foi que nenhuma informação foi omitida, inclusive as de insatisfação, que representaram apenas 8%. A empresa, após a divulgação da pesquisa, percebeu que os funcionários já esperavam que não houvesse cem por cento de satisfação, a grande dúvida era se essa informação seria escondida por parte daqueles que efetuavam as perguntas do questionário, o que não aconteceu.

Mais uma vez o resultado foi o esperado. Os Hospitais e Clinicas, que não haviam sido informados, até então, da “transformação” interna pela qual passou a empresa, relatavam sua surpresa pela melhora do processo e do atendimento, isso aconteceu em 79% dos casos.

Outro ponto que foi muito parabenizado foi justamente a pesquisa de satisfação, situação que nunca havia ocorrido na história da organização e que, segundo os próprios clientes, fazia muita falta. 33% dos entrevistados parabenizaram espontaneamente a ação, enquanto 91% elogiaram após serem questionados.

86% dos entrevistados contaram que se sentiam mais seguros em relação a empresa, seja por ter certeza que receberiam seus artigos de volta dentro do prazo previsto, seja por acreditarem que a empresa poderia atendê-los em um momento de urgência.

O que se percebeu com essa pesquisa foi a comprovação de que uma estruturação interna, feita principalmente através da Comunicação Interna, é rapidamente refletida nos clientes externos.

Esse resultado comprova o ponto central deste estudo que tem como objetivo mostrar que os fatores internos propiciam, e muito, o desenvolvimento externo perante o mercado e os clientes de uma organização.

A divulgação do resultado, feita por parte da empresa para seus funcionários, foi recebida com grande comemoração. A empresa tentou e conseguiu passar a mensagem de que esse resultado só foi possível graças a participação de cada um, destacando o aspecto fundamental do trabalho de todos através de diversos comunicados, que eram trocados diariamente.

5.2 O MARCO DA NOVA ERA

A motivação e o clima de alegria só foram aumentados com essa confirmação dada pela parte externa. A empresa sentiu que precisava comemorar, fazer um grande marco na mente de todos os funcionários.

Já havia existido a primeira festa da empresa, primeira em quase 30 anos de história, e isso realmente marcou. A Comunicação Interna reforçou a importância dada a esse primeiro evento, e realmente, esse era um grande marco. A questão era, o que poderia ser mais que isso? O que poderia motivar ainda mais cada um daqueles quase 700 funcionários a desejarem continuar o processo de crescimento?

Pensou-se em uma bonificação. Mas além de já terem sido dado prêmios na primeira campanha, se fosse dado algo em moeda, rapidamente seria gasto e o impacto desejado muito provavelmente não seria atingido. Uma outra grande festa seria apenas a segunda, com animação, mas nada demais.

Nesse contexto surgiu a idéia chave: Uma segunda festa sim, mas graças ao trabalho de cada um, dessa vez, toda família era convidada. A família Bioxxi crescia, marcando a nova era.

O tema foi todo planejado, extremamente detalhado, remetendo sempre a questão da família e a importância que a empresa, agora uma parte da família de cada um, dava a isso. A empresa deixou claro, que com esses resultados mantidos e ampliados, a família de cada um, seria sempre bem vinda nessa nova grande família.

Esse foi o tema da festa “Nova Era – A Grande Família”. Os filhos se divertiram em atividades educativas. Havia oficinas, cursos de maquiagem, cabeleireiros e manicures para as esposas. Futebol, jogos em grandes videogames e mesas de totó e sinuca para os maridos. O cardápio foi elaborado de acordo com as sugestões dos funcionários. Fotos eram tiradas, emolduradas e entregues na hora. Enfim, uma grande festa, uma real comemoração que comoveu e marcou aquele momento. Mesmo depois de um longo tempo, ainda existem comentários pelos corredores da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos acerca da estrutura da Comunicação Interna e de sua instituição nas organizações tornaram possíveis perceber a complexidade e a real importância de sua utilização. Esses estudos comprovaram que através desses meios é possível diminuir, ou até mesmo findar, as insatisfações e os descontentamentos dentro dos locais de trabalho por parte dos colaboradores.

Concluiu-se, inicialmente, que a Comunicação Interna, além de informar colaboradores, sua função mais que básica, integra todos em uma empresa. Mais que isso, quando bem utilizada, é capaz de motivar toda uma equipe e garantir que metas sejam atingidas e superadas, permitindo o desenvolvimento da instituição.

Tendo em vista um cenário globalizado, sempre recheado de mudanças bruscas, pode-se perceber a importância da utilização de planejamentos que possam se ajustar rapidamente a qualquer nova situação, e ainda, que estejam atentos a essas transformações para que a organização possa “sair na frente”. Nessa nova configuração, a Comunicação Interna, como canal de integração, surge como excelente alternativa.

Percebeu-se também que é fundamental, para que se tenha sucesso, considerar todas ou, ao menos, a maior parte das variáveis dentro das organizações. O ponto chave, contudo, é avaliar o perfil dos colaboradores. É preciso também passar as informações por todos os níveis hierárquicos, ser verdadeiro e veloz, não deixando que a mensagem chegue primeiro por terceiros.

O aspecto mais conturbardor para a equipe que desenvolve essa ferramenta dentro da empresa é, certamente, a “rádio-corredor”. Esse é o maior desafio dos profissionais de Comunicação Interna, já que foi possível perceber que, independente do trabalho que se faça, ela sempre irá existir. O caminho é utilizá-la a favor da instituição através de políticas eficazes.

Considerando que independente do nível hierárquico ocupado na organização todos os funcionários são comunicadores e interagem dentro do processo, mesmo através da comunicação informal, facilitará a integração e a participação de todos. Associado a isso foi mostrado que a utilização dos canais da comunicação e todo o seu potencial podem tornar a Comunicação ainda mais eficiente, possibilitando a participação mais efetiva de colaboradores no processo quebrando as barreiras existentes.

Sem dúvida, é fundamental conhecer cada detalhe e cada alternativa dentro da ferramenta para que se comece o trabalho e para que os objetivos sejam atingidos. Por ser um processo que lida com situações extremamente dinâmicas, ele precisa ser dinâmico, e esse conhecimento garante que as alternativas sejam conhecidas e possam ser utilizadas quando há alguma falha no processo, o que sempre pode ocorrer.

Com esse estudo foi possível perceber que mesmo uma empresa líder de mercado, como é o caso da Bioxxi, que praticamente não enfrenta concorrência, passa por problemas. Nesse caso específico, o problema não podia ser resolvido com nenhuma ação que não modificasse a organização internamente. Nada adiantaria uma campanha de marketing falando bem da empresa, na tentativa de "esconder" o problema do não envio de artigos no prazo adequado, se o problema persistisse.

Convivendo como funcionária da empresa e no contato direto com todos os funcionários entrevistados foi possível perceber que a criação do departamento de Comunicação Interna foi extremamente necessário e eficaz. Associado ainda com a rápida instauração de uma campanha focada em resolver a situação.

Comprova-se que a capacidade da Comunicação Interna é muito maior do que se pode imaginar. Nessa situação, o objetivo era retomar o ritmo normal de funcionamento da empresa, mas os resultados foram melhores do que o esperado, o processo ficou mais ágil do que jamais havia sido, devido principalmente a motivação dos funcionários e a sensação passada a eles de que a empresa realmente desejava que ela fosse o espelho deles e que eles, fossem o espelho dela.

A Campanha "Quanto mais melhor" comprova a necessidade de um conhecimento profundo das necessidades e do perfil de cada colaborador. Foi através da pesquisa feita para a campanha que se pode estruturar algo com a "cara" dos colaboradores, algo que eles realmente se identificassem e gostassem.

Outro aspecto que foi comprovado é a necessidade do envolvimento da família dentro da empresa. Essa é mais uma forma de garantir o sucesso de uma campanha e de toda uma organização. Isso ocorre porque o funcionário identifica a empresa como parte da família e ter sua família dentro da sua outra "família" propicia um vínculo muito maior, e quanto mais vinculado o colaborador se sentir mais ele se doará.

Destaca-se também a necessidade de um planejamento. Se cada passo da campanha não fosse atenciosamente planejado a campanha poderia ter sido um fracasso total. O fato de terem sido descritos todos os desafios que seriam encarados e terem sido encontradas formas de resolver essas questões, fez com que a campanha atingisse todo o quadro de funcionários.

O resultado da campanha é comprovado pelo sucesso financeiro da instituição, já que essa redução de horas gerou um grande lucro, pois materiais saindo mais rápido, representam mais materiais entrando. Ou seja, o giro aumentou, e quanto maior o giro, nesse caso, maior o rendimento.

A mensuração feita através da pesquisa com funcionários comprova que o resultado não foi apenas momentâneo. Há uma comoção geral e um envolvimento real que não acaba ali. Despertou-se uma fé na relação com a empresa que antes não havia. Além disso, também se comprovou um maior conhecimento da história e da realidade da empresa, o que gera um maior vínculo.

Este trabalho tornou possível perceber que hoje as empresas conseguem mensurar o real valor de seus funcionários. Esse caminho é, com toda certeza, o mais adequado tanto para que os colaboradores se sintam confortáveis no ambiente organizacional, quando para que a empresa seja eficaz em seus projetos, é uma via de mão dupla movida a trocas constantes entre as duas partes, onde um não pode caminhar sem o outro com o risco quase certo de "afundar".

Não é objetivo afirmar que não existam outras formas que possam apoiar e sustentar o desenvolvimento de uma empresa, antes disso, busca-se afirmar que a associação de uma política de Comunicação Interna com outros setores, que buscam o desenvolvimento, é uma das formas mais eficazes para uma empresa se firmar perante o mercado.

Finalizando, esta monografia faz concluir que a Comunicação Interna dentro das empresas deve ser priorizada, e quando inexistente, deve ser instituída. Os tabus precisam ser derrubados e velhos paradigmas precisam ser descartados, só assim é possível construir um novo modelo de comunicação.

Neste modelo que se objetiva, todos os funcionários são envolvidos e participantes fundamentais. Procurando saber o que os funcionários pensam, serão a eles atribuídas responsabilidades pelo sucesso da implantação de estratégias que visem à melhoria dos negócios. Assim encarada, a Comunicação Interna será um instrumento estratégico para o crescimento da empresa e, conseqüentemente, o sucesso da organização.

6.1 TRABALHOS FUTUROS

Ao final do projeto percebe-se que este assunto não foi e dificilmente será esgotado. Dessa forma, sua continuidade, abordando toda a variada gama de assuntos que o tópico abrange, certamente agregará um valor muito grande para o desenvolvimento de diversas organizações. Nesse sentido, alguns trabalhos poderiam focar:

- A importância de um profissional focado na área de Comunicação Interna para o desenvolvimento do setor;
- Estudos apontando onde a Comunicação pode se aprimorar dentro da empresa;
- Desenvolvimento de novas ferramentas, dentro da Comunicação Interna, para desenvolver ainda mais o potencial das organizações.

REFERÊNCIAS

ABERJE. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Material retirado da Internet, disponível no site www.aberje.com.br. Acesso em 03/08/2010.

ABRP. Associação Brasileira de Relações Públicas. Material retirado da Internet, disponível no site www.abrp.com.br. Acesso em 03/08/2010.

BARROS, A. T. e JUNQUEIRA, R. D. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

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

BERTUOLO, Claudiomir. "Rádio peão": do chão às estrelas, do tático para o estratégico!. Site Contexo – Comunicação e Pesquisa. Disponível em http://www.comtexto.com.br/2convicomcciRadioPeaoClaudemirBertuolo.htm>. Acesso em 18/09/2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2007.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão. Porto Alegre: L&PM, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. Respirando Endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, Analisa M. Um olhar sobre marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.

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

CORRADO, Frank M. A força da comunicação. São Paulo: Makron Books, 1994.

DEFLEUR, Melvin L. e BALL-ROKEACH, Sandra. Teorias da Comunicação de Massa. São Paulo: Jorge Zahar, 1993.

DUBRIN, Andrew J. Princípios da Administração. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC,2001.

MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados. Tese– Universidade de São Paulo. São Paulo: 2001.

NASSAR, Paulo. Administrar é comunicar. Site Aberje. Disponível em http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=98. Acesso em 23/10/2010.

NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação.* São Paulo: Lazuli, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. Comunicação empresarial integrada. Como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

ODEBRECHT, Norberto. Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial. Salvador: Odebrecht, 3ª ed, 1998.

PARENTE, Carlos. Comunicação: percepção do valor. Disponível em http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=152. Acesso em 08/09/2010.

PELEGRINI, Fabrícia. A Influência da Cultura Organizacional. Site Contexo – Comunicação e Pesquisa, artigo para o CONVICON. Disponível em http://www.comtexto.com.br/2convicomcccoFabriciaPelegrini.htm Acesso em: 12/10/2010.

PEREIRA, Monalisa Leal. Comunicação Interna: aliada ou vilã - você decide! Site Contexo – Comunicação e Pesquisa. Disponível em http://www.comtexto.com.br/2convicomcciMonalisaPereira.htm Acesso em 23/09/2010.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1987

RUGGIERO, Alberto Pirró. Qualidade da comunicação interna. Disponível em: http://www.rh.com.br. Acesso em 12/10/2010.

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.