



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

NATÁLIA LEPSCH KENUPP DE SOUZA

**COMUNICAÇÃO INTERNA EM GRUPOS DE COMUNICAÇÃO: O
CASO DOS DIÁRIOS ASSOCIADOS NO DF**

Brasília

2013

NATÁLIA LEPSCH KENUPP DE SOUZA

**COMUNICAÇÃO INTERNA EM GRUPOS DE COMUNICAÇÃO: O
CASO DOS DIÁRIOS ASSOCIADOS NO DF**

Projeto de monografia apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
apresentado como requisito para obtenção do
título de Especialista em Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. MSc. Gisele Mota Ramos

Brasília

2013

RESUMO

A Comunicação Interna possui papel estratégico nas organizações que desejam não apenas sobreviver, mas se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. O assunto ainda é pouco explorado em estudos referentes a grupos de comunicação, em que o capital intelectual é um dos principais bens e pode ser explorado como diferencial competitivo. Este trabalho se propõe a compreender a aplicação de ferramentas de comunicação interna no grupo de comunicação Diários Associados no DF e a sua eficácia perante o público interno. Para esta análise, utilizou-se a pesquisa de observação e documental, além de análise de dados coletados junto aos funcionários da organização em 2012. Observou-se que os veículos de comunicação não priorizam a interação e colaboração dos funcionários, ainda que a comunicação esteja na essência da empresa, que tem o Correio Braziliense como principal negócio. O potencial dos veículos existentes e a criação de outros novos podem aprimorar a relação empresa-funcionários e, com isso, ampliar a vantagem competitiva do grupo.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Ferramentas de Comunicação Interna. Vantagem Competitiva. Diários Associados.

ABSTRACT

The Internal Communications has a strategic role in organizations who want not only survive, but to excel in an increasingly competitive market. The matter is still little explored in studies related to media groups, in which intellectual capital is one of the leading property and can be exploited as a competitive differentiator. This study aims to understand the application of Internal Communication tools in communication group Diários Associados no DF and an effective response to internal stakeholders. For this analysis, we used the observation and documentary research, and analysis of data collected from the employees of the organization in 2012. It was observed that the media do not emphasize the interaction and collaboration of employees, even if the communication is the essence of the company, which has as main business Correio Braziliense. The potential of existing vehicles and creating new ones can enhance the relationship between company and employees, thus increasing the competitive advantage of the group.

Keywords: Organizational Communication. Internal Communication. Internal Communication Tools. Competitive Advantage. Diários Associados.

SUMÁRIO

1 Introdução.....	3
2 Referencial Teórico	6
2.1 Gestão Empresarial.....	6
2.2 Gestão de Pessoas	12
2.3 Comunicação Organizacional	19
2.4 Comunicação Interna.....	25
3 Os Diários Associados	37
3.1 Apresentação.....	37
3.2 Estrutura Organizacional.....	38
3.3 Mercado.....	38
3.4 Comunicação Interna.....	39
3.5 Pesquisa.....	40
3.6 Análise da pesquisa.....	43
4 Conclusão	44
5 Referências bibliográficas.....	46

1 Introdução

1.1 Contextualização do tema

“Há quem diga que a comunicação é o reflexo de uma empresa. A forma como ela se comunica com seus públicos externo e interno contribui fortemente para a construção de sua imagem”. (BRUM, 2008).

Nas empresas de comunicação que estão focadas na produção de notícias, seja por meio de jornal, tevê, rádio ou web, não é diferente. É preciso investir na comunicação com o público interno, para que, satisfeitos, a imagem corporativa também possa ser propagada de maneira positiva externamente. E, para isso, a Comunicação Interna é fundamental. “A informação, acompanhada da explicação da informação, permite ao colaborador sentir-se parte do processo, ao mesmo tempo em que faz com que ele trabalhe com foco nos objetivos da empresa”. (BRUM, 2008).

Este estudo se propõe a analisar se a comunicação interna em empresas de comunicação é efetiva, mais especificamente o caso do grupo Diários Associados no DF, que possui 13 empresas na unidade federativa e, entre os principais negócios do grupo está os jornais Correio Braziliense e Aqui DF, a rádio Clube FM e a TV Brasília.

Em um contexto político econômico brasileiro, em que o empreendedorismo vem ganhando cada vez mais espaço entre os jovens, é notável observar o caráter de não permanência nas empresas. Tal fato nos faz pensar que, na atual conjuntura, é ainda mais difícil manter talentos nas empresas. De acordo com a pesquisa divulgada pelo Sebrae Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil – GEM 2012, 43,5% da população de 18 a 64 anos de idade pretende ser o próprio patrão, contra 24,7% dos que preferem uma carreira como funcionário em uma empresa. O levantamento também mostra que 18,3% dos empreendimentos são administrados por jovens com idade entre 18 e 24 anos, sendo que 37% deles estão sob o comando de recém-formados em cursos superiores.

De acordo com Sylvia Vergara (2007), a relação empregador-empregado mudou, e os funcionários não se preocupam em buscar incessantemente uma promoção na empresa, mas querem estar capacitados para atuar onde quer que venham a exercer a profissão. “Se, antes, essas relações giravam em torno de um pacto psicológico, no qual, de um lado, oferecia-se um bom salário, benefícios e garantias de emprego e, de outro, lealdade, assiduidade e pontualidade, hoje elas são bem diferentes”. (VERGARA, 2007).

De acordo com Vergara (2007), o paternalismo dá lugar a compartilhamento de responsabilidades. Os profissionais passam a buscar emprego em organizações que se preocupem com o desenvolvimento de seus empregados, de forma que esses possam trilhar carreiras de sucesso e trazer bons resultados para a empresa, conseqüentemente. “A este novo pacto podem ser somadas as expectativas provenientes de valores emergentes da sociedade, como, por exemplo, o desejo de maior participação e a busca de auto realização”. (VERGARA, 2007).

Do ponto de vista social, essa pesquisa auxiliará na compreensão de que a valorização dos profissionais representa vantagem competitiva para as empresas, independentemente da área de atuação dos profissionais. O estudo de caso também pretende mostrar que os profissionais de comunicação, assim como qualquer outro, precisam trabalhar em empresas que se preocupem em disseminar as ferramentas de comunicação interna.

Para a academia, o estudo se propõe a contribuir com as pesquisas sobre comunicação interna em grupos de comunicação, assunto pouco aprofundado no meio acadêmico, sobretudo por meio de pesquisas.

Sob a ótica do pesquisador, que trabalha nos Diários Associados no DF, o estudo ajudará a compreender a eficácia dos atuais processos de comunicação interna na empresa e aprimorá-los a fim de ampliar a vantagem competitiva da empresa e conseguir melhores resultados.

Nesse contexto, nos questionamos: de que forma os Diários Associados no DF utilizam as ferramentas de comunicação interna como vantagem competitiva? Esse

trabalho tem como objetivo compreender a aplicação de ferramentas de comunicação interna nos Diários Associados no DF.

1.4.2 Objetivos específicos

- Levantar e compreender conceitos teóricos relacionados ao tema;
- Conhecer quais são as ferramentas de comunicação interna citadas/ utilizadas pelos autores e organizações.
- Analisar o ambiente de comunicação interna nos Diários Associados no DF e as ferramentas utilizadas.

A estratégia de pesquisa é o estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Além do desenvolvimento da bibliografia com o apoio dos autores referentes ao assunto, serão analisadas as ferramentas de comunicação existentes e inexistentes nos Diários Associados no DF por meio de pesquisa de observação e documental. Após o levantamento de informações, os dados serão analisados com apoio da bibliografia estudada.

No segundo capítulo, a seguir, será apresentado o embasamento teórico para esta pesquisa, em que serão citadas as principais referências da Academia no que diz respeito à Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas, Comunicação Organizacional e Comunicação Interna.

No terceiro capítulo será apresentado o grupo Diários Associados, sua atuação no DF e como é feita a comunicação interna. O capítulo contará com informações sobre o mercado, estrutura organizacional, os veículos de comunicação interna disponíveis na organização, e análise de pesquisa realizada com o público interno em 2012.

A seguir, no capítulo 4, serão feitas as sugestões, com base no que foi pesquisado, para melhorias na comunicação interna dos Diários Associados no DF. Por fim, será abordado o fechamento e conclusões.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão empresarial

A administração, entre todas as grandes invenções do século XX, foi a que mais marcou e provocou influências no mundo todo, defende Idalberto Chiavenato (2007). De acordo com o autor, as grandes inovações pelas quais o planeta passou no passado e vai passar no futuro não seriam possíveis sem a administração de empresas.

Para Chiavenato, administração está diretamente ligada a planejamento e inteligência. Por mais que um novo produto seja genial, é a administração que vai determinar como deve ser utilizado e de que forma pode ser transformado em resultados financeiros para uma organização. “A administração significa a inteligência organizacional, isto é, como a organização se articula, planeja, organiza, lidera e controla suas operações para alcançar objetivos e conseguir resultados esplêndidos”. (CHIAVENATO, 2007, p.3)

Segundo o autor (2007), as empresas bem sucedidas não o são por mero acaso. É preciso muito mais que qualidade nos produtos e serviços, competências e recursos: o gestor deve saber administrar um conjunto de fatores que, combinados, se refletem em bons negócios.

O sucesso organizacional não é fruto exclusivo da sorte, mas de uma série infindável e articulada de decisões, ações, aglutinação dos recursos, competências, estratégias e uma busca permanente de objetivos para alcançar resultados cada vez melhores. (CHIAVENATO, 2007, p.3)

Os estudos sobre administração de empresas e gestão empresarial se tornaram mais populares a partir da Segunda Guerra Mundial. Porém, de acordo com Peter Drucker (1998, p.18), a administração teve origem há duzentos anos. “Quando os primeiros economistas – de Adam Smith (1723-1790) a Karl Marx (1818-1883) – escreveram suas obras, a administração não existia ainda. Para eles, a economia era impessoal e governada por forças econômicas subjetivas”. (DRUCKER, 1998).

O economista francês J. B. Say (1767-1832) defendia, já nessa época, a figura do administrador como essencial para uma empresa conseguir tornar produtivos os recursos existentes. “É o empreendedor – entrepreneur, palavra inventada por Say -

que dos investimentos menos produtivos direciona os recursos para os mais produtivos, dessa maneira criando a riqueza”. (Drucker, 1998). Os socialistas utópicos François Fourier e o Conde de Saint-Simon se tornaram seguidores de Say e conseguiram “descobrir” a administração antes que ela existisse, porque na época não havia grandes organizações nem administradores.

Na década de 1820 surge Robert Owen (1771-1858), que se tornou o primeiro administrador. O industrialista escocês enfrentou problemas na tecelagem que possuía em seu país, em pontos considerados básicos para a administração até nos dias atuais: produtividade e motivação, relações do trabalhador com o trabalho, com a empresa e com a administração, e passou a enxergar os funcionários como peças fundamentais para a produtividade de uma empresa. “Com Owen, o administrador toma a figura de uma pessoa real”. (DRUCKER, 1998)

Segundo Drucker (1998), o advento das grandes organizações ocorreu por volta de 1870 simultaneamente na América do Norte e no continente europeu. O banco universal, na Europa, mostrou que as estruturas e ideias tradicionais estavam obsoletas, e passou a exigir a administração. Foi assim, no final do século XIX, que teve início a preocupação com o gerenciamento de empresas e surgiram estudos sobre o assunto.

Com a difusão da administração, Henry Towne (1844-1924) elaborou o primeiro programa da área de conhecimento, que contava com perguntas básicas. Entre os assuntos abordados nos questionamentos estava a organização do trabalho em relação à organização dos trabalhadores. Drucker (1998) afirma que, com Towne, teve início a preocupação entre as tarefas da administração e o trabalho por ela executado.

Algumas décadas depois, nos anos anteriores e posteriores ao início do século, estruturaram-se todas as grandes aberturas à administração moderna. Uma vez mais, esses acontecimentos ocorreram em numerosos países e independentemente entre si. (DRUCKER, 1998, p.20)

Os estudos de Frederick Taylor (1856-1915) sobre o assunto tiveram início em 1880. Drucker (1998) apresenta o engenheiro como o “primeiro homem da história a não

aceitar o trabalho como favas contadas, examinando-o e estudando-o a fundo”. De acordo com o autor, as teorias de Taylor continham uma preocupação social que ia muito além dos objetivos voltados apenas para os lucros.

O que levou Taylor ao seu trabalho e sempre motivou foi, em primeiro lugar, o desejo de libertar o trabalhador do fardo do trabalho excessivo, que destrói tanto o corpo como a alma. Depois, foi sua esperança de possibilitar a colocação de uma vida digna ao alcance do trabalhador, por meio de sua maior produtividade no serviço. (DRUCKER, 1998)

Foi no início do século XX que teve início a Escola da Administração Científica, nomeada desta forma por tentar aplicar métodos científicos para solucionar problemas da administração. Frederick W. Taylor foi o precursor. De acordo com Chiavenato (2007), “Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial” (CHIAVENATO, 2007, p.7)

Antes de Taylor e da Escola de Administração Científica, cada operário escolhia o próprio método de trabalho, que a planejava e executava de acordo com suas experiências e vivências anteriores. De acordo com Chiavenato (2007), essa organização no trabalho dificultava a supervisão dos gestores nas empresas americanas, além do controle e padronização das ferramentas utilizadas pelos trabalhadores.

Taylor procurou tirar do operário o direito de escolher o seu jeito pessoal de executar a tarefa – no que foi bem sucedido – para impor-lhe um método planejado e estudado por um profissional especializado no planejamento das tarefas. Essa administração das tarefas se assentava na organização racional do trabalho para definir o método (the best way) pelo qual o operário poderia se tornar eficiente em suas atividades. (CHIAVENATO, 2007, p.7)

Ao simplificar e padronizá-lo, o trabalho se tornou mais eficiente para as organizações. Foi assim, então, que houve a fragmentação das tarefas dos trabalhadores, em que cada um passou a ficar responsável por uma atividade específica em um modelo de produção em massa, o que permitiu a especialização. As tarefas eram executadas em série, de maneira simples e repetitiva.

De acordo com Chiavenato (2007), o método difundido por Taylor provocou uma revolução nos processos produtivos das indústrias, reduzindo custos e incrementando exponencialmente a qualidade e produtividade.

Henry Ford teve a intuição de utilizá-la para produzir automóveis e reduzir drasticamente os custos de produção e, como resultado, o preço de um carro que antes era privativo e exclusivo das grandes fortunas. Ford popularizou o automóvel graças à sua genialidade. Não inventou nada, mas soube como poucos utilizar as inovadoras técnicas oferecidas na época pela Administração Científica. (CHIAVENATO, 2007, p.7)

Em seguida, houve a preocupação em delimitar padrões de tempo e produção, o que significava quanto tempo um operário padrão precisava para entregar um produto de qualidade. De acordo com Chiavenato (2007), o tempo cronometrado passou a servir como ferramenta de controle do trabalho desempenhado pelos operários. O autor (2007) explica que os operários mais produtivos eram selecionados, treinados para aprimorar a execução do método e em contrapartida a empresa oferecia condições de trabalho agradáveis e conforto para diminuir a fadiga, que, segundo o autor, é poderoso inimigo da eficiência.

Para conseguir a colaboração e o engajamento do operariado no sistema e sua participação no aumento da eficiência, a solução encontrada foi oferecer planos de incentivos salariais e prêmios de produção. A produção individual até o nível de 100% de eficiência era remunerada de acordo com o número de peças produzidas. Acima de 100% de eficiência a remuneração era acrescida de um prêmio ou incentivo adicional, o qual aumentava na medida da eficiência do operário. (CHIAVENATO, 2007, p.8)

O conceito de produtividade da Administração Científica estava diretamente ligado a produção em massa, que, de acordo com Chiavenato (2007), contempla os seguintes princípios: padronização, racionalização do trabalho e ritmo. Segundo o raciocínio da época, a produção em massa aumentaria a produção, reduziria custos e melhoraria a qualidade do trabalho.

Na mesma época, Henri Fayol (1841-1925) pensou em uma estrutura organizacional para a mina de carvão francesa, na qual era diretor geral e elaborou o primeiro enfoque racional da organização da empresa, o princípio funcional. Segundo

Chiavenato (2007), o engenheiro francês substituiu o enfoque analítico e concreto de Taylor por uma visão sintética, global e universal das empresas. “Fayol defendia a visão anatômica da empresa em termos de organização formal, isto é, a síntese dos diferentes órgãos que compõe a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo” (CHIAVENATO, 2007, p. 10)

De acordo com Peter Drucker (2001), a I Guerra Mundial tornou clara a necessidade de uma estrutura organizacional formal e mostrou que a estrutura de Fayol não era a organização certa. “Imediatamente depois da I Guerra, Pierre S. DuPont (1870-1954) e depois Alfred Sloan (1875-1966) desenvolveram a descentralização. E agora, nos últimos anos, viemos a louvar a “equipe” como a organização certa para praticamente tudo”. (DRUCKER, 2001, p.19).

Chiavenato (2007) defende que os conceitos de administração ligados apenas a tomar conta de um empreendimento ou pessoas estão completamente ultrapassados. O autor pontua que as tarefas da administração estão relacionadas à interpretação dos interesses organizacionais e a capacidade de traduzi-los em ações, por meio de planejamento, organização, direção e controle dos esforços concentrados em todos os níveis e áreas de uma empresa para que os resultados pretendidos sejam alcançados com eficiência e eficácia.

A Administração não é somente um processo linear de decisões e ações para planejar, organizar, dirigir e controlar, mas algo que vai além disso. Ela constitui uma atividade de integração, conjugação, arranjo, foco e impulsionamento. [...] Na verdade, administração é a melhor maneira de alcançar resultados. Significa fazer acontecer. (CHIAVENATO, 2007, p.5)

O atual conceito de Administração está atrelado a uma ciência que transcende fronteiras, defende Chiavenato (2007). O foco da sociedade está nas organizações, pois é por elas que a sociedade consegue que as coisas sejam feitas, e a administração é a ferramenta que faz com que as organizações gerem resultados e consigam produzir desenvolvimento. O autor (2007) acredita que, com os anos, a Administração se tornará uma ciência universal.

Ela é necessária não só para os administradores, mas para todas as áreas do conhecimento humano e científico. Cientistas, profissionais liberais, empreendedores, presidentes, governadores, políticos e todo tipo de empreendimento social requerem conceitos da Administração para alcançar objetivos. (CHIAVENATO, 2007, p.6)

É com esse pensamento que Chiavenato (2007) conclui que o desenvolvimento da sociedade ao longo dos anos somente foi possível graças à administração, e que a ciência também foi fundamental para que os trabalhadores, que são gestores do conhecimento moderno, conquistassem a qualidade de vida, atributo tão valorizado atualmente nas organizações.

José Cláudio Cyrineu Terra (2005) complementa o que foi dito por Chiavenato e argumenta que a Gestão do Conhecimento é parte fundamental para a subsistência das empresas em um mercado cada vez mais competitivo. O autor (2005) explica que o conceito de Gestão do Conhecimento vai além do investimento em tecnologia ou gerenciamento da informação.

Passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado. [...] Vivemos um momento de importante transição do ambiente econômico, onde a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países. Isto, entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes. (TERRA, 2005)

O autor (2005) defende que a valorização do recurso “conhecimento” vem aumentando com o tempo e passa a ser visto como ferramenta importante para um bom desempenho empresarial. “Os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras”. (TERRA, 2005)

Margarida Kunsch (2003) afirma que quanto mais desenvolvida for uma sociedade, mais ela se valerá de organizações, local propício para a difusão de ideias entre os profissionais e produção de conhecimento. A autora valoriza a capacitação de funcionários como ferramenta estratégica de gestão empresarial.

A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações tornam-se fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos, devido à passagem de conhecimento para conhecimento. (DRUCKER, 1993, apud KUNSCH, 2003, p.28)

Além do conhecimento, a qualidade de vida também ganha destaque no século XXI como importante ferramenta para motivação de equipes, se afastando cada vez mais do conceito homo economicus, que predominou na época de Taylor e Fayol, em que as pessoas são motivadas principalmente por incentivos salariais.

Essa visão reducionista e restritiva do ser humano predominou durante décadas e foi a responsável pelo preconceito de que o desperdício industrial era causado pela vadiagem do operariado por falta de incentivos salariais adequados. Foi uma imagem materialista e utilitarista da natureza humana. (CHIAVENATO, 2007, p.8)

Como grande maioria das pessoas que vivem no século XXI passam muito tempo de suas vidas dentro das organizações, as empresas passaram a aplicar conceitos de recursos humanos para que os funcionários se sentissem mais confortáveis fisicamente e, assim, pudessem se tornar mais produtivos.

2.2 Gestão de Pessoas

“As organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem, que tomam as decisões. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome”. (LACOMBE, 2005, p.9)

A importância do investimento em recursos humanos, nas organizações, não surgiu pelo simples descobrimento do valor de cada pessoa em uma empresa. De acordo com Maria José Tonelli, B. Lacombe e Miguel Caldas (2002), essa visão seria ingênua e injusta, na medida em que muitos pensadores difundiram e praticaram conceitos humanistas nas empresas antes mesmo dessa função ter surgido de maneira estruturada. Entre os pensadores estão Owen, Lowell, Vanderbilt, Pullman e William Lever.

Os autores explicam que, ao surgirem os conceitos de recursos humanos nas organizações, a gestão organizacional não passou imediatamente de mecanicista para humanista. A transição foi lenta e, ainda no século XXI, muitas empresas ainda gerenciam os funcionários por meio de práticas mecanicistas.

“A verdade é que o que se institucionalizou foi a oposição de duas vertentes teóricas concorrentes, que continuaram evoluindo – e aprendendo uma com a outra – e se contrapondo até os dias de hoje: uma racionalista (mecanicista) e outra humanista”. (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p.60)

De acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), boa parte dos conceitos e práticas de recursos humanos não surgiu por eventos e experiências particulares, mas foram popularizados em razão do contexto histórico em que surgiram. Portanto, para entender a propagação dos conceitos nas empresas, é necessário compreender as características do período em que apareceram.

Sugerimos que a administração de recursos humanos deriva de quatro vetores básicos: o desenvolvimento do capital e da industrialização, da organização do trabalho, da teoria organizacional e das configurações organizacionais, que se estruturaram de diferentes maneiras ao longo dos quatro grandes momentos. O primeiro período compreende o final do século XIX até a I Guerra Mundial, marcado pela intensificação dos processos industriais, o segundo considera os eventos entre as duas guerras mundiais, o terceiro abrange os anos que vão do pós-guerra à década de 1980 e o quarto a década de 1990, cujos efeitos se fazem sentir até o presente momento. (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p.63).

As nações mais industrializadas do Hemisfério Norte passaram por um intenso desenvolvimento econômico no final do século XIX e nas duas primeiras décadas do século XX, é o que dizem os autores (2002). Na época, as empresas passaram por uma fase de grande desenvolvimento das tecnologias produtivas e, após a I Guerra Mundial, as indústrias ocidentais sofreram intensa mecanização. Neste período é que surgiram as primeiras práticas de recursos humanos porque as empresas começaram a perceber a importância de reter pessoas que foram selecionadas e treinadas.

Na prática, o desenvolvimento tecnológico aumentou a sofisticação do trabalho, demandando habilidades mais variadas dos trabalhadores. É preciso lembrar que, anteriormente, a seleção de pessoal nas oficinas e fábricas

aconteciam de forma improvisada e personalista: diariamente, filas se formavam à frente da fábrica, até que o capataz escolhesse, visual e subjetivamente, quem iria contratar para o trabalho naquele dia". (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p.61)

Segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), a partir do momento em que houve a mecanização do trabalho, a seleção de pessoas para trabalhar nas empresas passa a ser científica e taylorista. Com a sofisticação do processo produtivo industrial, aumentou a rotatividade de pessoas e o recrutamento teve que se tornar mais seletivo. Para os empresários e gestores, tratar bem os funcionários, nessa fase, se tornou uma questão de sobrevivência de mercado.

A humanização do trabalho derivou em boa parte não da emergência de um espírito humanista em uma geração de vanguarda, mas de pura necessidade: atrair e reter pessoas adequadas começou a ficar mais difícil. Além disso, o mercado se tornou mais competitivo, os produtos se diversificaram e as mudanças na tecnologia exigiam uma organização com maior capacidade de se ajustar. (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p.61)

Nesse período, do fim do século XIX até 1930, os valores humanistas apareceram e foram difundidos também nas organizações. O marxismo e as ideias socialistas ajudaram a impulsionar os movimentos de reformas sociais, que começavam a se desenvolver dentro das empresas.

Mesmo rejeitando as ideias socialistas, a Igreja Católica teve um papel muito importante para propagar as ideias humanistas, inclusive no ambiente de trabalho, por meio do discurso voltado para a reforma social. Porém, a propagação das ideias humanistas não foi suficiente para que as empresas valorizassem a humanização do trabalho, a partir da década de 1930.

Com o crescimento do mercado e, conseqüentemente, das empresas, o trabalho se tornou mais complexo. Os métodos de gestão baseados na supervisão de um funcionário por vez não funcionavam mais, porque era preciso gerenciar cada vez mais um número maior de pessoas.

O resultado prático foi o aumento de conflitos nas relações de trabalho, que se tornaram mais difíceis diante desse cenário, defendem Tonelli, Lacombe e Caldas (2002). É nesse contexto que surgem os primeiros sindicatos, lideranças, greves, além da ciência dos empresários de que os funcionários tinham alto poder de insurreição.

É nesse momento que surgem os primeiros departamentos de pessoal e seus defensores nas empresas. Mais uma vez, nota-se que a introdução do humanismo nas organizações deve-se não a uma mudança altruísta de valores dos empresários e administradores, e sim a condições sociais e históricas que acirram os conflitos, pois a humanização é um instrumento de apaziguamento das relações capital-trabalho. (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p.63)

O Brasil iniciou muito tardiamente a prática de recursos humanos nas organizações, em comparação aos outros países industrializados. De acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), não existia gestão de recursos humanos até a década de 1970. A maioria das empresas organizava os funcionários no Departamento de Pessoal.

Em comparação com os demais países industrializados, e ainda que muitas empresas multinacionais tenham se instalado no país e procurado trazer outros modelos de gestão de RH, a situação dos recursos humanos na grande maioria das empresas do Brasil era bastante incipiente, legalista e retrógrada. (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 77)

O nome Gestão de Pessoas surge na década de 1990, acompanhado de vários outros nomes para designar a área de recursos humanos, como Gestão de Talentos, Gestão de Gente e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. “Tipicamente, seu foco de atuação passa a ser a gestão de competências e, ao menos no discurso, a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos, como os chamados ‘sistemas de trabalho de alto desempenho’”. (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p.77)

Em 1995, com a abertura de mercado do Brasil, as empresas que tinham interesse em se tornar mais competitivas no mercado globalizado precisaram investir e adotar práticas de recursos humanos voltadas para gestão de competências, explica Tonelli, Lacombe e Caldas (2002). Os autores explicam que, no Brasil, o RH surgiu

como imposição para atender exigências legais, assim como ocorreu nos demais países industrializados, porém com muito atraso.

O RH se desenvolve lentamente no Brasil, tentando fugir da insignificância e do estigma do DP, nem sempre com sucesso: seja por desqualificação da função na empresa, seja pela incapacidade de assumir funções e, de fato, agregar valor à organização. Por fim, o RH (se não na prática ao menos no discurso do modelo idealizado) termina nas últimas décadas evoluindo para a “gestão estratégica de pessoas”, m linha do que aconteceu pouco antes em outros países. O capítulo mostra, nesse ponto, que o RH de hoje no Brasil revela um profundo divórcio entre o discurso idealizado (estratégico, holístico) e a prática (DP, limitado e retrógrado). (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p.82)

De acordo com Lacombe (2005), as organizações modernas já se deram conta de que é preciso investir no bem estar das pessoas que trabalham para ela, diferentemente do que era difundido no passado, com foco nas tecnologias do produto e processo, mercados protegidos ou regulamentados e acesso a recursos financeiros e economia de escala.

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes. (LACOMBE, 2005, p.14).

As ideias difundidas pelo teórico Peter Drucker (1977) também exaltam a necessidade do investimento na formação das pessoas constantemente, pois são elas que vão determinar o sucesso ou fracasso de uma organização. “O rumo que tomar essa formação determinará se essa gente – quer como pessoa, quer como recurso - se tornará mais produtiva ou deixará de vez de ser produtiva”. (DRUCKER, 1977, p.13).

Lacombe (2005) complementa o pensamento de Drucker ao afirmar que a preocupação com os funcionários e sua formação é determinante para a sobrevivência das empresas em um mercado cada vez mais competitivo. O autor explica que, quando os gestores desejam apenas trocar o conhecimento dos seus

funcionários por dinheiro, os trabalhadores não se sentem inspirados a contribuir para o crescimento da empresa e não demonstram lealdade a organização.

Os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas. Nas organizações em que os benefícios se destinam apenas a um grupo restrito, todos os demais membros são outsiders, ou seja, não são verdadeiros membros da organização. (LACOMBE, 2005, p.15)

Peter Drucker (1977) defende que a dedicação do administrador tem papel fundamental na formação de pessoas, e que essa atenção aos funcionários de uma empresa será responsável pelo sucesso ou fracasso. Analisa de Medeiros Brum (2008) compartilha o pensamento de Drucker. “... tem sido responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e, por integrar o capital intelectual, simboliza a importância do fator humano em uma sociedade que vive plenamente a era da informação”. (BRUM, 2008)

Ao valorizar o capital intelectual, os autores reconhecem que o desenvolvimento de ideias e a produtividade são incompatíveis com a fadiga. As empresas passam a perceber que, a carga excessiva de trabalho diário dos funcionários faz com que a vida pessoal e profissional se confunda. “Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossa vida dentro delas”. (CHIAVENATO, 2005, p.5)

Seguindo esse pensamento, Drucker (1999) afirma que os trabalhadores e a produtividade são os maiores bens das empresas do século XXI, que devem investir na satisfação das pessoas. O autor vai além e explica que aquelas que trabalham em tempo integral devem ser gerenciadas como se fossem trabalhadores voluntários, de forma que sintam-se a vontade para permanecer nas organizações. “É claro que elas são remuneradas. Mas os trabalhadores do conhecimento têm mobilidade, podem sair e possuem seus próprios “meios de produção”, que é seu conhecimento. (DRUCKER, 2001, p.27)

Cada vez mais os “empregados” precisam ser gerenciados como “parceiros”. Está na definição de parceria que todos os

parceiros são iguais. E também que não se pode dar ordens a eles. É preciso persuadi-los. Portanto, o gerenciamento de pessoas é, cada vez mais, um “trabalho de marketing”. E em marketing não se começa com a pergunta “o que nós queremos” mas questiona-se: “o que quer a outra parte? Quais são seus valores? Quais são suas metas? O que ela considera resultados?” (DRUCKER, 1999)

E para que os funcionários sejam parceiros das empresas, é necessário ter muito cuidado com o processo de seleção de pessoas, é o que defende Lacombe (2005). Ele explica que o futuro e os bons resultados de um negócio vão depender da contratação das pessoas corretas, pois são elas que implementam os projetos e os coloca em prática.

O êxito de uma empresa depende da sua competência e da motivação dos seus empregados; de quem é admitido e de quem é demitido; em suma, de manter na empresa a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia. Portanto, um dos aspectos mais importantes para a obtenção de resultados positivos é admitir as pessoas certas no momento certo a fim de formar a equipe de que a empresa necessita. (LACOMBE, 2005, p.17)

Drucker (1999) teoriza que a produtividade do trabalhador do conhecimento pode ser o centro do gerenciamento de pessoas, assim como a produtividade do trabalho braçal ocupou destaque nesse conceito há mais de 100 anos, na época de Frederick W. Taylor. “Não se “gerencia” pessoas. A tarefa é liderar pessoas. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específicos de cada pessoa.” (DRUCKER, 1999)

Drucker (1999) afirma que “na maior parte do trabalho do conhecimento, a qualidade não é um mínimo, nem uma restrição, ela é a essência da produção”. Complementando o pensamento de Drucker, Lacombe afirmou que as empresas que progridem são aquelas que conseguem obter vantagem competitiva em relação as outras, e que os recursos humanos podem ser parte dessa estratégia. O autor conceitua vantagem competitiva como uma vantagem conquistada sobre os concorrentes por algo que se seja difícil de imitar ou que proporcione valor. Tais características colocam as empresas à frente das demais em termos de desempenho.

Entre as formas citadas por Lacombe (2005) para alcançar vantagem competitiva estão as patentes, porém o autor explica que, no século XXI, a fidelidade às marcas tem diminuído e os ciclos de vida dos produtos estão mais curtos, o que impede que esse mecanismo já não é tão eficaz. O autor chama atenção para a importância das pessoas que compõem as empresas.

Ao comentar que alguns autores atrelam a vantagem competitiva à qualidade, Lacombe (2005) afirma que “nenhuma qualidade será obtida, contudo, se não houver comprometimento por parte do pessoal, que depende da forma como a equipe é conduzida”. (LACOMBE, 2005, p.360)

Se a vantagem competitiva é conquistada com algo que as demais empresas não conseguem imitar, gerenciar pessoas com qualidade pode ser o principal diferencial de empresas que desejam ter sucesso em longo prazo. Lacombe (2005) garante que, mais que produtos e serviços, a administração de pessoas é muito difícil de ser imitada, e ela é quem vai determinar o comprometimento, a lealdade e a dedicação de pessoas que compõem a organização. “Não há dúvida que uma estratégia é importante, mas mais importante que ela é ter o pessoal adequado para saber e querer implementá-la”. (LACOMBE, 2005, p.361)

O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente, seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais. (LACOMBE, 2005, p.362).

Grande parceira do desenvolvimento e do sucesso de gestão de pessoas em uma organização é a Comunicação Organizacional. Por mais que uma empresa valorize seus funcionários e invista neles, é preciso comunicar essa preocupação para que a percebam. Caso contrário, há o risco de todos os esforços passarem despercebidos.

2.3 Comunicação Organizacional

A Revolução Industrial é o ponto de partida para o surgimento do jornalismo empresarial e da comunicação organizacional com a atual configuração, é o que

defende Margarida Kunsch (1997). A expansão das empresas da época ocasionaram mudanças radicais nas organizações, seja na forma de relacionamento com seus públicos, maneiras de produzir e processos de comercialização.

A organização persegue um equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre suas partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Aparece, assim, a primeira relação entre comunicação e empresa. (REGO, 1986, p. 16)

Baseada nos estudos de Gaudêncio Torquato, Kunsch (1997) cita as principais causas para o surgimento do jornalismo empresarial e comunicação organizacional, entre eles está a necessidade de utilização de comunicação mercadológica para alcançar competitividade, em um contexto marcado pelas facilidades da produção em massa.

Esse quadro obrigaria as organizações a criar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o externo, por meio de publicações centradas na divulgação de produtos para fazer frente à concorrência. (KUNSCH, 1997, p.56)

No Brasil, tanto o jornalismo empresarial quanto as relações públicas começaram a fazer parte da realidade das empresas a partir de 1950, época marcada pela aceleração industrial no país. “O trabalho desenvolvido a partir de então por essas duas áreas seria o prenúncio de uma comunicação empresarial integrada”. (KUNSCH, 1997, p.56)

Em 1960 houve um incremento das atividades voltadas às relações públicas e industriais nas empresas pois, neste período, as multinacionais chegaram ao países e trouxeram o conhecimento do que era aplicado em seus países de origem, é o que afirma Margarida Kunsch (1997). “As publicações empresariais passam a ser cada vez mais valorizadas como um meio imprescindível para atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública, desencadeadas com o desenvolvimento rápido da economia brasileira”. (KUNSCH, 1997, p.57)

De acordo com Kunsch (1997), a comunicação organizacional passou por uma era do produto (década de 1950), da imagem (década de 1960), da estratégia (décadas

de 1970 e 1980) e da globalização. O auge da comunicação organizacional ocorreu em 1980, principalmente a partir de 1985, com o fim do Regime Militar no Brasil. Nessa época, de acordo com Kunsch (1997), as empresas e instituições entenderam que seria necessário ser transparente com seus públicos e que a democracia deveria permear todas as relações.

As mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da guerra fria, em 1989, e com o surgimento do fenômeno da globalização alteraram por completo seu comportamento institucional, passando a comunicação a ser uma área estratégica imprescindível para ajuda-las a enxergar e detectar as oportunidades e também as ameaças do microambiente. (KUNSCH, 1997, p.64)

A partir da segunda década de 80, as empresas buscavam fazer uma comunicação mais integrada, de acordo com Margarida Kunsch (1997). Na esfera governamental, a ARP passa a ser substituída pela Secom. “Os departamentos de relações públicas eram limitados e já não correspondiam mais às exigências da sociedade e das organizações, que passaram a requerer uma comunicação muito mais estratégica”. (KUNSCH, 1997, p.32). Além disso, as empresas gostariam de estabelecer um bom relacionamento com a imprensa e o governo, principalmente. Assim, houve não somente uma mudança de nomenclatura, mas também de conceitos.

A primeira empresa a implementar a Gerência de Comunicação Social, segundo Margarida Kunsch (1997), foi a Rhodia S.A. A área era formada por divisões de imprensa (assessoria de imprensa e publicações), relações públicas (projetos institucionais e comunitários) e marketing social (publicidade, valorização do consumidor e pesquisa de mercado).

Nesse período, surgem os debates sobre a comunicação nas organizações, em que passou a ser vista como competência dos profissionais de jornalismo empresarial e relações públicas. Gaudêncio Torquato foi o pioneiro desse novo enfoque da atuação dos profissionais de comunicação nas empresas.

Com esse novo cenário da comunicação nas organizações, os profissionais de relações públicas perderam espaço. Margarida Kunsch aponta as causas: “Foi resultado da falta de uma visão estratégica por parte do setor. A área não soube ler

e interpretar os sinais do tempo, para captar as grandes oportunidades que se delineavam com as mudanças em curso”. (KUNSCH, 1997, p.33) De acordo com a teórica, os profissionais de RP apenas se lamentaram e não agiram para recuperar esse espaço que se perdeu com a nova configuração da comunicação no mundo.

Margarida Kunsch (1997) acredita que o mercado de comunicação organizacional é muito promissor. A autora argumenta que o campo está consolidado com muitas empresas e instituições de classe, entre elas a Aberje, ainda que muitas empresas ainda não perceberam o valor da comunicação organizacional e o seu potencial para os negócios.

Os termos comunicação empresarial e organizacional são utilizados no Brasil e em outros países para identificar todo o trabalho realizado pela equipe de comunicação em empresas em geral. Autores consagrados da comunicação organizacional como Kreeps e Goldhaber, segundo Margarida Kunsch (1997), conceituam a comunicação organizacional como responsável pelo fluxo de mensagens internas, com interdependência e interconexão entre canais internos e externos.

Essas duas concepções concentram-se muito mais nos aspectos de relacionamento interno com o meio ambiente, não expressando a visão que temos aqui no Brasil de um envolvimento de áreas, como o conjunto da comunicação integrada que defendemos. (KUNSCH, 1997, p.68)

Para Maurício Tavares (2010), comunicação empresarial se refere a organização (empresas privadas, empresas públicas, instituições, etc.) e os seus públicos de interesse, sejam os clientes internos como os funcionários, fornecedores, distribuidores, clientes, mídia e a sociedade em geral. Tavares explica que a comunicação empresarial é representada pela comunicação interna, comunicação institucional e a comunicação de marketing, e que, quando bem articuladas, pode se tornar um diferencial no mercado. “A comunicação deve ser vista como estratégia de gestão, viabilizando melhores resultados finais”. (TAVARES, 2010)

Em consonância com o pensamento defendido por Maurício Tavares (2010), Maria Alzira Pimenta (2002) defende que a eficácia da comunicação nas empresas contribui para que metas e objetivos sejam não apenas definidos, mas também

concretizados. Também acredita que possibilita a integração e equilíbrio entre seus componentes nos mais diferentes departamentos e áreas de atuação.

Roberto de Castro Neves (2000) vai além e afirma que, para ser bem sucedida, a comunicação deve ser gerida por um colegiado interfuncional.

Esse é o melhor processo para unificar e integrar a comunicação, diminuir o desgaste interno, somar habilidades e conhecimentos, aproveitar visões diferenciadas, economizar recursos, evitar dissonâncias, produzir conflitos positivos, criar uma cultura interna e, por fim, assegurar a proteção à imagem empresarial. (...) todas as funções que fazem um tipo de comunicação com públicos devem trabalhar em equipe, debaixo do mesmo sistema gerencial. (NEVES, 2000)

Curvello (2002) considerou a comunicação empresarial interna como estratégica para a construção de um universo simbólico que tem como objetivo integrar colaboradores aos interesses da organização. De acordo com Curvello (2002), as estratégias de comunicação devem estar alinhadas às políticas de administração de recursos humanos.

Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente. (CURVELLO, 2002).

Margarida Kunsch (2003) defende que a coordenação entre recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos previamente definidos é desenvolvida pela interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. “Assim, o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”. (KUNSCH, 2003)

Maria Alzira Pimenta (2002) acrescenta quais são os resultados da eficácia na comunicação: capacidade de responder às ameaças e riscos de maneira mais rápida e adequada, linguagem homogênea, preservação de códigos visuais e escritos, sinergia, racionalização dos processos administrativos e financeiros, e melhor distribuição de tarefas. Kunsch (2003) completa: “um processo

comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”.

As informações trazidas e trocadas dos sistemas sociopolítico, econômico-industrial e o sistema inerente ao microclima interno das organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações entre o microsistema interno e o macrossistema social, estudar a concorrência e analisar as pressões do meio ambiente, gerando as condições para aperfeiçoamento organizacional (REGO,1984, apud KUNSCH, 2003, p.114)

Ana Maria Viegas Reis (2006) completa a tese de Kunsch de que a comunicação pode e deve ser uma aliada das empresas que desejam ter sucesso profissional, mas adverte que é preciso ser utilizada adequadamente. “Ela proporciona significativos ganhos de produtividade recorrentes da redução de custos operacionais, da eliminação de funções que não agregam valor e do incremento na rapidez e precisão das decisões”. (REIS, 2006, p. 97)

De acordo com Cláudia Zanuso (2008), as relações de trabalho passaram por transformações e as empresas têm adotado modelos de gestão mais modernos e abertos em que os funcionários são vistos como peça-chave para seu crescimento. O regime de trabalho autoritário dá lugar ao ambiente democrático, em que o conhecimento é compartilhado entre funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos, pois é visto como principal agente de mudanças em um mercado cada vez mais competitivo.

Do lado do colaborador, aumentou a consciência da necessidade de interagir nos processos, conhecer profundamente o planejamento e as metas de seu trabalho, melhorar sua qualificação e qualidade de vida. Do lado da empresa, ficou mais nítida a importância de mudar rotinas para integrar equipes, desenvolver e reter talentos, valorizar e reconhecer as melhores práticas. (ZANUSO, 2008, p.11)

Os autores completam que fatores como os avanços tecnológicos, abertura de mercado e novas relações com os consumidores impulsionaram as organizações a valorizarem ideias e as pessoas como diferencial competitivo. Transparência,

valorização e visibilidade também ganharam espaço nessa nova configuração de mercado de trabalho, de acordo com os autores da Cláudia Zanuso.

Na complexidade dos ambientes corporativos e frente às instabilidades e ameaças, ter trabalhadores como aliados é condição prioritária para a perenidade das empresas. Valorizados, bem informados e engajados com os valores e objetivos das empresas, os colaboradores se envolvem e se comprometem. (ZANUSO, 2008, p. 12)

Uma comunicação só é eficaz quando está de acordo com a identidade institucional de uma empresa, e, para construí-la, é necessário passar por diversas etapas. Segundo Roberto de Castro Neves (2000), os dados que a compõe formam um sistema de comunicação, denominada simbólica, que atua de maneira paralela e independente, e que libera mensagens capazes de influenciar a percepção das pessoas. O autor argumenta que os emissores dessa comunicação são uma série de fatores, que passam desde a história da empresa, seus produtos e serviços, ao comportamento dos dirigentes, a atitude profissional dos empregados, o desenho dos escritórios, e como se relaciona com diferentes públicos.

Neves (2000) também destaca que o conjunto desses elementos é responsável pela sustentação de uma imagem positiva da empresa para o público interno e externo. Cada vez que um dos elementos não cumpre a função de auxiliar na propagação de uma boa imagem para a organização, a imagem empresarial sofre desgaste. “Dissonâncias repetidas alteram percepções. E a pressão para desafinação, isto é, para que as dissonâncias sejam produzidas, é infinitamente maior do que a pressão para preservar a desejada harmonia”. (NEVES, 2000)

O teórico destaca que a imagem da empresa não é construída por acaso, mas que pode ser idealizada, planejada e ter objetivos a serem perseguidos a exemplo de qualquer outra meta de negócios. E, para alinhar os objetivos de uma empresa com os funcionários, é fundamental investir em um aspecto: a comunicação interna.

2.4 Comunicação Interna

A Comunicação Interna é a comunicação entre empresa e empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide

organizacional e descer até a base, defende Analisa Brum (2008). Complementando esse pensamento, Gaudêncio Torquato (2002) afirma que os principais objetivos da Comunicação Interna são gerar consentimentos e produzir aceitação. Torquato defende que a comunicação é fundamental para encaminhar soluções e direcionar os funcionários para o atingimento de metas, pois ela trabalha para obter consenso sobre o sistema de valores de uma organização.

A missão básica da Comunicação Interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (TORQUATO, 2002, p.54)

Para o teórico João José Azevedo Curvello (2002), a Comunicação Interna é “o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”.

De acordo com Cláudia Zanuso (2008), a maneira mais simples de conceituar Comunicação Interna é defini-la como o sistema de comunicação entre a organização e seu público interno. “Em se tratando de comunicação, pressupõe obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber”. (ZANUSO, 2008)

Não são raras as organizações que limitam a atuação da comunicação interna apenas aos funcionários que possuem carteira assinada, além dos estagiários. De acordo com Cláudia Zanuso (2008), o alvo da comunicação interna deve ser todas as pessoas que fazem parte da organização, inclusive terceirizados. “Independente da relação trabalhista, existem profissionais que interagem com a organização e que, se bem informados e alinhados com o planejamento estratégico, melhor desempenharão suas atividades e contribuirão para o alcance de metas e resultados”. (ZANUSO, 2008, p.22)

Para os colaboradores, quando o relacionamento ocorre desta forma com todos os colaboradores, independentemente no cargo ocupado na organização, tem papel estratégico, na medida em que difunde missão, visão e valores corporativos. “Além disso, amplia e harmoniza o diálogo entre capital e trabalho, equaliza interesses, integra equipes e valoriza o conhecimento e a produção, fruto da razão de ser de uma organização”. (ZANUSO, 2008)

De acordo com Analisa Brum, a comunicação interna pode ser associada a uma linha mestra que gerencia a entrada e a saída de informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Brum (2008) também explica que há diferenças entre comunicação interna e endomarketing. Para a autora, este nada mais é do que a comunicação interna munida de “brilho, cor, fotos, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing”. (BRUM, 2008)

Fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e melhor informado, a fim de que possa ser uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. (BRUM, 2008)

Maria Alzira Pimenta (2002) explica que o conceito e a ideia de Endomarketing surgiram em 1975, quando Saul Faingus Bekin constatou que enfrentava problemas em sua empresa como: faltas e atrasos constantes, falta de motivação para trabalhar, pouca produtividade e baixa qualidade, baixa integração entre diversos departamentos, visões discrepantes sobre as funções de cada um.

Bekin concluiu, segundo Pimenta (2002), que a falta de comprometimento e o desconhecimento da empresa podem ser extremamente prejudiciais a uma organização, principalmente àquelas que atravessam mudanças e que pretendem alcançar a competitividade no mercado. Foi assim que Saul Faingus Bekin resolveu aplicar as estratégias de marketing para o público interno afim de comprometer o funcionário com o seu trabalho e as metas da empresa, promover a integração entre pessoas e departamentos, e conseqüentemente melhorar a qualidade de produção e dos serviços.

Analisa Brum (2008) defende que é preciso investir tanto em comunicação interna quanto em endomarketing para que os funcionários reconheçam todas as ações e benefícios que uma organização promove visando seu bem estar no ambiente de trabalho.

Atitudes de endomarketing são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no bem-estar. Como atitude de endomarketing entende-se, também, todo e qualquer esforço de comunicação direta entre liderança e subordinado (comunicação face a face). (BRUM, 2008)

Analisa Brum (2008) explica que a integração e a informação causadas por uma boa estratégia de comunicação interna e endomarketing devem ser adotadas por empresas que valorizam a gestão de pessoas e desejam não só ter sucesso no mercado, mas a perenização enquanto organização.

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc) dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. (BRUM, 2008, p. 15)

De acordo com Paulo Nassar e Suzel Figueiredo (2003), a comunicação interna vem crescendo cada vez mais nas empresas, porque, nos tempos atuais, não há mais espaço para a omissão das informações e que quanto mais os funcionários sabem sobre uma organização, mais têm interesse em se manter nela.

A Comunicação Interna deixa, neste momento, de ser uma atividade secundária para se transformar numa importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração. E ainda vai além: funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo. (NASSAR, 2003, p.12)

O autor Luiz Chinan (2003) chama atenção para uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria internacional Deloitte Touche Tomatsu que constatou que 80% dos funcionários das organizações brasileiras se consideram mal informados sobre a empresa em que atuam. Chinan apontou quatro possíveis causas para este cenário.

Uma é a inexistência de canais de comunicação na empresa, como jornais, quadros de avisos, o que é pouco plausível. Pouco plausível também é que esses canais estejam tão mal formatados que não atinjam a audiência. Hipótese também descabida é imaginar que esses canais transmitam informações completamente irrelevantes para o público-alvo. A ideia mais provável é que as mensagens estão editadas em um formato completamente desinteressante ou irrelevante. Essa má edição é que não estimula a absorção das mesmas por parte dos colaboradores. (CHINAN, 2003, p.43)

De acordo com os autores da Cláudia Zanuso, quando a Comunicação Interna é eficiente, a marca é percebida de maneira positiva não só pelo público interno, mas a todas as pessoas que mantêm uma rede de relacionamento com os funcionários, seja no ambiente interno ou externo. Tal percepção, segundo Zanuso (2008), é importante para a formação de uma boa imagem da marca e o reconhecimento do público. “Afim, ela potencializa o fluxo de informações, integra públicos, contribui na formação de equipes de alta performance e reforça a imagem corporativa da empresa”. (ZANUSO, 2008, p.13)

Cláudia Zanuso (2008) defende que a Comunicação Interna, se utilizada da forma correta pelas organizações, pode se converter no veículo oficial de comunicação entre os dirigentes e os funcionários, ou até mesmo para o público externo, fortalecendo uma imagem única e refletindo a postura ética da organização. Caso contrário, as empresas ficam reféns da comunicação informal e dão margem aos boatos, que prejudicam a produtividade de uma organização.

Ao estruturarem um processo formal de comunicação interna – tenha 20, 200 ou 200 mil funcionários -, as empresas conseguem assegurar a criação de uma rede valiosa para a obtenção de resultados, tornando claro para todos os colaboradores o quanto respeita e valoriza cada membro de sua equipe, disseminando o pensamento, os objetivos e as metas definidas pela gestão. (ZANUSO, 2008, p. 10)

Gaudêncio Torquato (2008) defende que a comunicação interna das organizações com os seus funcionários deve ir muito além dos jornais internos, boletins e revistas, que correspondem uma importante fatia dessa comunicação, mas não absoluta. De acordo com o autor, a comunicação oral tão importante quanto a escrita, porém, poucos comunicadores a valorizam no dia a dia das grandes empresas.

Para se ter idéia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento intersetoriais ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical. Muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, baterias de contatos, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e feedback. Como se percebe, as comunicações orais merecem atenção. (TORQUATO, 2008, p.01)

Tais comunicações, segundo Torquato (2008), precisam ser organizadas assim como qualquer veículo impresso voltado para a comunicação interna. Para que sejam efetivas, defende o autor, devem ser planejadas e “exigem finalidade, canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação, número de interlocutores, tempo de duração de contato, espaço físico para abrigar harmoniosamente o evento e bom senso em sua realização”. (TORQUATO, 2008, p.01)

Brum (2008) defende que, embora os canais e instrumentos sejam planejados para atingir a todos os profissionais de uma empresa ao mesmo, os gestores da comunicação podem e devem pensar em mecanismos de comunicação para que as pessoas se sintam únicas. Dependendo do conteúdo e da importância da mensagem, ela pode e deve ser direcionada a cada funcionário, e não à todos de maneira geral.

À medida que a relação empresa/ empregado se desenvolve, torna-se necessária a segmentação de públicos e a consequente especificação de mensagens. A necessidade de segmentação acontece, principalmente, quando a empresa necessita repassar mensagens mais complexas ou de maior conteúdo, ou ainda na administração de crises. (BRUM, 2008, p.59).

Margarida Kunsch (2003) complementa a visão de segmentação da comunicação defendida por Brum (2008) e lembra que nem sempre a comunicação interna pode alcançar o seu objetivo com todos, porque cada um possui uma interpretação diferente da vida. E é por isso que deve ser pensada separadamente para que todos os funcionários das empresas, independentemente do nível de instrução, possam compreendê-las de maneira efetiva. Ainda assim, não há garantia de que a mensagem foi assimilada da maneira como foi pensada.

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica. (KUNSCH, 2003, p. 72)

Mais do que uma comunicação segmentada, Chinan (2003) alerta que a ocorrência de alguns equívocos pode comprometer a essência da comunicação, e que tais erros são comumente disseminados nas empresas que não conseguem conquistar bons resultados na comunicação interna. São eles: o envelhecimento precoce da mensagem organizacional, que é quando a notícia velha é divulgada e não despertam o interesse do leitor; o tratamento ordinário da mensagem, que pode ser evitado ao levar para os funcionários temas exclusivos e bem apurados; a mensagem organizacional como uma ilha, ou seja, a falta de conectividade entre os acontecimentos organizacionais referentes à diretoria, por exemplo, e os funcionários do chão de fábrica; didatismo, quando o comunicador explica o óbvio subestimando a capacidade intelectual do receptor; e, por fim, o proselitismo.

Chinan (2003) defende que, para atrair as leituras, o comunicador deve realizar o enquadramento do conteúdo editorial. “O importante é formatar o conteúdo da mensagem de modo a satisfazer as necessidades estratégicas da empresa promotora da publicação concomitantemente à satisfação do leitor”. (CHINAN, 2003, p. 46)

Torquato (2008) afirma que os profissionais da comunicação estão mais preocupados com as redes formais e oficiais, com fluxo de informações descendentes, ou seja, de cima para baixo. Dessa forma, a rede informal é relegada a segundo plano, são poucas as organizações que tiram proveito do seu potencial, seja por mero desconhecimento da importância dessa rede ou por não estar tão evidente quanto a formal. Ao fechar os olhos para a rede informal, o gestor perde uma grande oportunidade de se aproximar do público interno. “A rede informal é um amálgama de interesses, expectativas, frustrações, alegrias, espontaneidade, desconcentração da comunidade. Por ela, vazam os sentimentos mais genuínos do

público interno. É preciso muito cuidado e compreensão para com a rede informal". (TORQUATO, 2008, p.02)

Gaudêncio Torquato defende que, ao mapear a rede informal, é possível argumentar, responder os questionamentos assim que surgem e situar todas as pessoas do grupo no espírito da organização. "Em algum momento, a rede informal trabalhará no sentido positivo". (TORQUATO, 2008, p. 02)

Torquato explica que, independentemente da rede, existem várias formas de trabalhar a comunicação interna de maneira eficiente e eficaz. Entre eles, Torquato destaca os projetos de vídeo, que chamam a atenção pela possibilidade de trazer de reportagens sérias a fatos pitorescos do cotidiano da comunidade, o que desperta cada vez mais a audiência dos funcionários.

Há os importantes quadros de avisos, murais, espaços abertos, por onde passam comunicações operacionais, informações normativas, avisos departamentais, informações utilitárias, com pequenos anúncios classificados de compra, venda e troca. Ou até espaços para manifestações livres, espontâneas, uma espécie de mural-sem-censura, de natureza cultural, artística, de integração social. Pode-se trabalhar no planejamento, replanejamento, reorientação do programa da comunicação ascendente, com preocupação de buscar idéias novas, simples, funcionais. Tais projetos até servem para fortalecer programas mais amplos de administração participativa. Em algumas empresas, desenvolve-se o programa Espaço Social, dentro do qual movem-se grupos diversos, que analisam, debatem e planejam. O acervo de sugestões integra o plano anual de metas de cada setor. (TORQUATO, 2008)

Cláudia Zanuso defende que os canais e ferramentas que podem ser utilizados pela Comunicação Interna são extensos, e que a escolha do mais apropriado vai depender da realidade de cada organização. "É preciso entender a realidade de cada empresa, com o diagnóstico específico e a avaliação do cenário de forma integrada, para definir o elenco adequado de ações de relacionamento, materiais e campanhas, e os veículos a serem adotados". (ZANUSO, 2012, p. 21)

De acordo com Gaudêncio Torquato do Rego (2002), os canais mais efetivos de comunicação são: jornais, revistas e boletins periódicos, e programas de rádio e TV em circuito interno. Esses canais devem obedecer as mesmas regras de qualquer

publicação jornalística: atualidade, periodicidade, universalidade e difusão coletiva. “A escolha dos canais está associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se quer atingir e à periodicidade das mensagens”. (DO REGO, 2002, p. 58)

Claúdia Zanuso (2012) defendem que, ao definir o que deve ser feito em Comunicação Interna, é preciso, antes, entender alguns conceitos, como ações de relacionamento, materiais e campanhas, e veículos de Comunicação Interna. Os três conceitos estão relacionados e devem ser utilizados em parceria para que a interação entre emissores e receptores seja cada vez maior, possibilitando uma comunicação de fato, que compreende a troca de informações por uma via de mão dupla.

As ações de relacionamento são definidas como iniciativas realizadas em momentos chaves, como eventos ou capacitações, para difundir a cultura de comunicação e multiplicar conceitos. Os materiais e campanhas de Comunicação Interna apresentam e posicionam a organização para o público interno, difundido conceitos como missão, visão e valores. Já os veículos são meios de comunicação permanentes e que têm a periodicidade e o formato definidos pela área de Comunicação Interna de uma organização.

Claudia Zanuso enumera as principais ações de relacionamento que podem ser aplicadas para maior engajamento do público interno com a organização. O Kit de Integração é importante para que os novos funcionários se integrem mais facilmente com a cultura organizacional. As informações devem ser transmitidas de maneira clara e direta. “Essas questões podem ser esclarecidas por meio de impressos e por via oral, em palestras, o que facilita o entendimento, principalmente quando há diferentes níveis socioculturais na organização”. (ZANUSO, 2012, p. 21) O kit pode conter materiais como: Guias e Manuais de Comunicação Interna, Ética e Conduta; Manual de Posicionamento nas Redes Sociais Digitais e Manual de Crise para o Público Interno.

Ainda nas ações de relacionamento, Cláudia Zanuso (2012) defende que iniciativas de Comunicação Face a Face, que podem ser reuniões de líderes e subordinados, a

encontros de comunicação com os gestores, conhecidos em algumas empresas como Café com o Presidente, podem ser muito eficazes para “sensibilizar, aproximar e integrar pessoas”.

Há também, em ações de relacionamento, a possibilidade de realizar workshops com lideranças para que possam desenvolver competências de comunicação em suas equipes; formação de Redes de Correspondentes Internos, que auxiliam a equipe de Comunicação Interna a identificar pautas e multiplicar ações da CI nas áreas; e os Programas de Vivência dos Valores, com o intuito de colaborar com os conhecimentos dos funcionários, sua integração com a empresa e até com públicos de relacionamento imediato, como a família.

Podem contribuir tanto com conhecimentos específicos de uso diário no trabalho quanto com conhecimentos sobre assuntos gerais ainda pouco difundidos entre os colaboradores. Exemplos: palestras, mesas-redondas, cursos, campeonatos, Dia do Esporte, Dia do Voluntariado, etc. Além de relacionar conceitos como criatividade, inovação e sensibilidade, também podem fortalecer a união e a comunicação interpessoal. (ZANUSO, 2012, p. 23)

Já as campanhas internas têm como objetivo a motivação de funcionários para que o rendimento seja maior, e assim possam não só cumprir, mas superar as metas estipuladas. De acordo com Cláudia Zanuso (2012), essas campanhas devem ser parte da cultura organizacional, e é preciso que reforcem os seus valores como empresa. “É desejável que levem à formação e à conscientização sobre processos de trabalho, cumprindo um papel educacional e utilizando cartilhas ou manuais para relembrar, afirmar e consultar o que foi apresentado em uma determinada ação”. (ZANUSO, 2012, p.23).

Sobre os veículos, Cláudia Zanuso defende que o ideal é oferecer a informação aos funcionários tanto no formato impresso quanto no digital, mesclando-os. A Abracom defende que, em uma era globalizada, em que as pessoas incorporaram tecnologia no cotidiano, elas esperam que a empresa acompanhe essa transformação. “Para atender a esse cenário, são necessárias soluções que promovam um senso de comunidade. As bases dos projetos bem-sucedidos são a transparência, dinamismo, interatividade e diálogo em tempo real”. (ZANUSO, 2012, p. 24)

As principais soluções digitais citadas por Cláudia Zanuso (2012) são: Portal Corporativo, E-mail Marketing, Newsletter, Redes Sociais Corporativas, TV Corporativa, Murais Digitais, Comunicador Instantâneo, SMS, Hotsite, Rádio Corporativa e Vídeos. “Os vídeos institucionais funcionam com força e precisão para multiplicar conceitos e discursos corporativos, pois reduzem a fala e a imagem de formadores de opinião, como presidente e diretores”. (ZANUSO, 2012, p. 26)

Para Zanuso (2012), os veículos impressos são importantes, principalmente, para as organizações que possuem funcionários que não têm acesso aos computadores. Esses meios também permitem uma abordagem dos temas de maneira mais profunda e abrangente, o que não é característica dos veículos virtuais. De acordo com a teórica (2012), essas publicações devem cumprir rigorosamente prazos de periodicidade, para conquistar credibilidade e fidelidade dos funcionários.

O jornal é um dos veículos que cumpre com maior eficácia a função de motivar e agregar pessoas de uma organização. “É importante dar voz aos próprios colaboradores, que devem se reconhecer na publicação. Para isso, é fundamental envolvê-los no levantamento de pautas, além de abrir canais para que enviem sugestões e opiniões”. (ZANUSO, 2012, p. 26) Segundo Cláudia Zanuso (2012), as revistas devem circular apenas internamente e servem para desenvolver matérias com um conteúdo ainda mais aprofundado do que nos jornais, reforçando os valores de uma organização.

Já o Jornal Mural não deve ser confundido com um quadro de avisos, sem periodicidade e assuntos específicos, ensina Cláudia Zanuso (2012). O Jornal Mural deve ser instalado em pontos estratégicos de uma empresa. A linguagem deve ser simples, pois são de leitura coletiva. Dessa forma, todos os funcionários que fazem parte da organização devem ter condições de interpretar as notícias divulgadas neste meio.

Deve conter textos curtos e abordagens sobre temas pontuais e de interesse direto da empresa e seus colaboradores: negócios, recursos humanos, segurança, saúde, meio ambiente, responsabilidade social, lazer e cultura, etc. É muito funcional, especialmente para empresas que possuem

linhas de produção nas quais os colaboradores não têm acesso regular a internet e e-mails. (ZANUSO, 2012, p. 27)

Sobre os assuntos das publicações internas, Do Rego (2002) acredita que não devem ser tratados apenas assuntos relacionados a empresa, mas sim os mais diversos tipos de conteúdo. Além de matérias institucionais, com notícias sobre novos produtos e metas de produção, as publicações devem contar com matérias de educação profissional, educativas, de interesse feminino e entretenimento, por exemplo. O autor também valoriza a inclusão de matérias com conteúdo sobre a família dos funcionários, ou seja, informações sobre concursos infantis, escolas, entre outros.

Do Rego defende que é um erro pensar que o fluxo de comunicação nas publicações deve ser descendente, pois os veículos são muito mais do que mecanismos de projeção de imagem nas organizações. A publicação interna deve servir aos fluxos descendentes, ascendentes e horizontais, argumenta Torquato (2002). “É o instrumento mais apropriado para resolver problemas gerados pela burocratização, estabelecendo pontos informais entre os empregados” (DO REGO, 2002, p.58).

O autor (2002) afirma que, os funcionários são as pessoas que estão mais próximas à uma empresa e que qualquer mensagem relacionada ao trabalho vai influenciar o comportamento. Quando um funcionário lê uma matéria positiva sobre a organização da qual faz parte, ele pode desenvolver um estado psicológico que seja favorável ao seu desenvolvimento profissional. “A empresa tem em mãos um instrumento para estímulo funcional, transformando-o no porta-voz de benefícios, promoções, serviços sociais e no melhor meio para estreitamento das relações humanas”. (DO REGO, 2002, p. 59)

Cada empresa tem uma maneira diferente de se comunicar com o público interno. Os meios e linguagens utilizados, bem como a periodicidade, variam de acordo com a cultura organizacional. Neste Estudo de Caso, será apresentado de que forma o grupo Diários Associados se comunica com seus funcionários e estagiários e quais são as ferramentas utilizadas.

3 OS DIÁRIOS ASSOCIADOS

3.1 Apresentação

Os Diários Associados são o terceiro maior conglomerado de empresas de mídia do Brasil, de acordo com o Wikipedia (2013). Com mais de 50 empresas em todo o Brasil, os Diários Associados são referência no segmento de comunicação no país. A organização foi fundada por Assis Chateaubriand em 1924. No Distrito Federal, o lançamento do Correio Braziliense foi o ponto de partida para a incorporação da unidade federativa ao grupo, em 1960. Atualmente, os Diários Associados no DF contam com aproximadamente mil funcionários.

O grupo de comunicação possui negócios de internet, emissoras de TV, rádio, jornais, revistas e outras empresas, como a D.A Log – encarregada da logística de entrega de jornais – e a Fundação Assis Chateaubriand. Além do Distrito Federal, os Diários Associados estão presentes em Minas Gerais, Pernambuco, Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba.

No Distrito Federal, os Diários Associados possuem 13 empresas, entre elas o jornal Correio Braziliense, considerado o maior da região Centro-Oeste. Os principais negócios do grupo estão voltados para a área de comunicação, mas na empresa também trabalha um grande contingente de funcionários em áreas de industrial, call center, marketing, logística, marketing e administração, por exemplo, e não apenas jornalistas.

A organização tem como missão contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e democrática, com a produção e distribuição de informações e entretenimento de qualidade. Também busca promover o desenvolvimento, apoiar a livre iniciativa, estimular a educação, debater os grandes temas nacionais e preservar os valores regionais.

Empresa socialmente responsável, o Correio Braziliense sempre promoveu e apoiou eventos e iniciativas solidárias. Em 2003, teve início o programa Correio Braziliense Solidário, que promove vários eventos anuais, como o Arraial Solidário, para arrecadar fundos para 18 instituições de caridade.

3.2 Estrutura Organizacional no DF

O presidente da empresa é Álvaro Teixeira da Costa. Subordinados a ele estão o vice-presidente executivo, Evaristo Costa, e o vice-presidente institucional, Ari Cunha. O vice-presidente executivo gerencia as Superintendências de Gestão de Pessoas e Administração, de Controladoria e de Tecnologia; e as Diretorias de Rádio, Industrial, Jurídica, Planejamento Financeiro, Redação, Comercialização e Marketing, Internet e Diretoria Executiva de Minas Gerais.

3.3 Mercado

Com o advento da tecnologia, os jornais de todo o mundo têm passado por um momento de crise geral. Como o principal negócio dos Diários Associados no DF é o jornal impresso Correio Braziliense, no grupo de comunicação a situação não é diferente. Para acompanhar a modernização da difusão da informação, o grupo têm investido em versões móveis para o conteúdo, como oferecer os jornais nos formatos Androids e iOS, além de reformulações nos sites da organização.

3.4 Comunicação Interna

Nos Diários Associados, a área de Comunicação Interna está subordinada à Superintendência de Gestão de Pessoas e Administração. Atualmente, a área conta com os seguintes veículos para se comunicar com funcionários e estagiários: intranet, mural, D.A Informa, D.A Gente, Comunicação Interna Informa e e-mail marketing.

A intranet é atualizada todos os dias com, no máximo, dois posts diários. Na maioria das vezes, os assuntos abordados na intranet estão no mural, mas a linguagem é transformada para o veículo online. Nem todos os funcionários dos Diários Associados têm acesso aos murais da empresa, como por exemplo os profissionais que atuam nas lojas de classificados, e é por isso que as informações dos murais também migram para o formato digital.

O layout da intranet é antigo e estático, com muitas informações desatualizadas e não possui espaço, na Home Page, para recursos multimídia. A interação é mínima e se dá, exclusivamente, por meio dos sorteios divulgados. Nas notícias, por

exemplo, não há espaço para comentários dos leitores. O veículo está, atualmente, passando por reformulação de layout e conteúdo.

A sede dos Diários Associados conta com 11 murais e a D.A Log, localizada na Estrutural, possui apenas dois. Os murais estão localizados em locais de alta circulação e parada obrigatória, como o elevador em alguns departamentos ou escada no prédio do industrial. O veículo é atualizado semanalmente e conta com seis molduras de acrílico onde são divulgados os avisos e peças publicitárias. As notícias não são segmentadas por área, o mesmo conteúdo é divulgado tanto nos 11 murais do Correio Braziliense quanto nos dois da D.A Log. Para os funcionários do prédio industrial, responsáveis pela impressão de jornais, e para os motoristas e motociclistas, este é o principal meio de informação, pois não possuem acesso a intranet.

Já o D.A Informa é um veículo de comunicação para divulgar assuntos institucionais, como alteração na data de pagamento, mudança de chefia nas áreas, novos produtos/ serviços e modificação no horário de expediente. O layout é padronizado e, pela necessidade de ser uma comunicação rápida e que atinja o maior número possível de funcionários da empresa, é enviado via e-mail marketing pelo destinatário específico: D.A Informa.

O informativo trimestral se chama D.A Gente. O nome foi escolhido por meio de concurso promovido com os funcionários. Em 2012, o veículo migrou para o formato digital, e fica disponível na intranet para os funcionários acessarem. O D.A Gente conta com as seguintes editorias: Vitrine, Especial, Acontece, Em Foco, Saúde e Segurança no Trabalho, Dica do Chef, Bate-Bola e Adivinha Quem É.

Para finalizar, há também o Fique À Vontade, informativo atualizado semanalmente pela equipe da Comunicação Interna. Ao todo, são 39 pontos de divulgação nos banheiros, em que são veiculadas notícias “frias” referentes à dicas de saúde, higiene, qualidade de vida, apresentações culturais, e curiosidades. O material é colorido, impresso no formato A3, e fica exposto em um mural de acrílico.

3.5 Pesquisa

Em novembro de 2012 a equipe de Comunicação Interna dos Diários Associados no DF realizou pesquisa para conhecer de que forma os funcionários do grupo de comunicação se informam sobre a empresa. A análise foi realizada no meio virtual por meio da ferramenta Google. Ao todo, 156 funcionários responderam às perguntas em um intervalo de nove dias, de 21 a 31/10/2012.

Sobre o mural, 103 afirmaram ler o conteúdo às vezes, 50 lêem toda semana, e 3 nunca o lêem. A maior audiência do mural está no subsolo do Bloco 1, onde estão localizadas a agência de notícias D.A Press e a área de call center, com 35 pessoas. Em seguida está no segundo andar do Bloco 2, sede das áreas de Marketing, Controladoria, Planejamento e Financeira. Em terceiro lugar está o 1º andar do Bloco 2, ou seja, a Redação do Correio Braziliense.

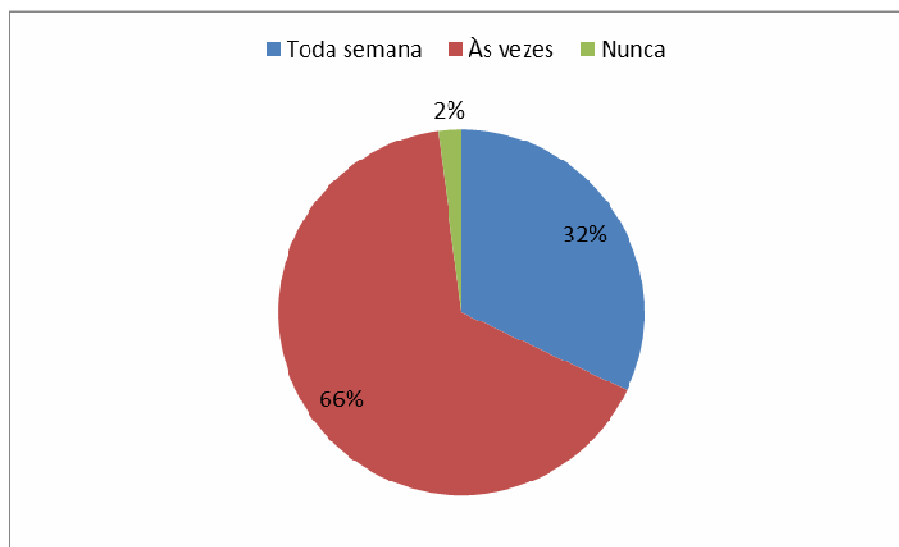


Gráfico 1: Audiência do mural interno dos Diários Associados no DF.

A pesquisa questionou qual conteúdo os funcionários mais gostam de ler no mural. As opções eram as seguintes: produtos, projetos, promoções, história da empresa, eventos, exposições, aniversariantes, prêmios recebidos pela empresa e pelos profissionais, inscrições para prêmios, informações sobre Gestão de Pessoas e campanhas sazonais. Cada participante da pesquisa poderia escolher mais de uma opção. Em primeiro lugar, o assunto considerado mais interessante foi *Informações sobre Gestão de Pessoas*; seguido por *Eventos*; e *Aniversariantes do Mês*. O

assunto menos relevante para os funcionários que participaram da pesquisa são as inscrições para prêmios específicos para as áreas.

Sobre a intranet, 118 pessoas afirmaram que acessam diariamente, 14 semanalmente, 3 mensalmente, 19 às vezes e 2 nunca acessam. A pesquisa também apresentou opções para escolha de assuntos que mais interessam na intranet, utilizando os mesmos temas da pesquisa referente ao mural. Para 105 pessoas, os sorteios são o que mais interessam, seguido por eventos, com 90; e informações sobre Gestão de Pessoas, com 84 votos.

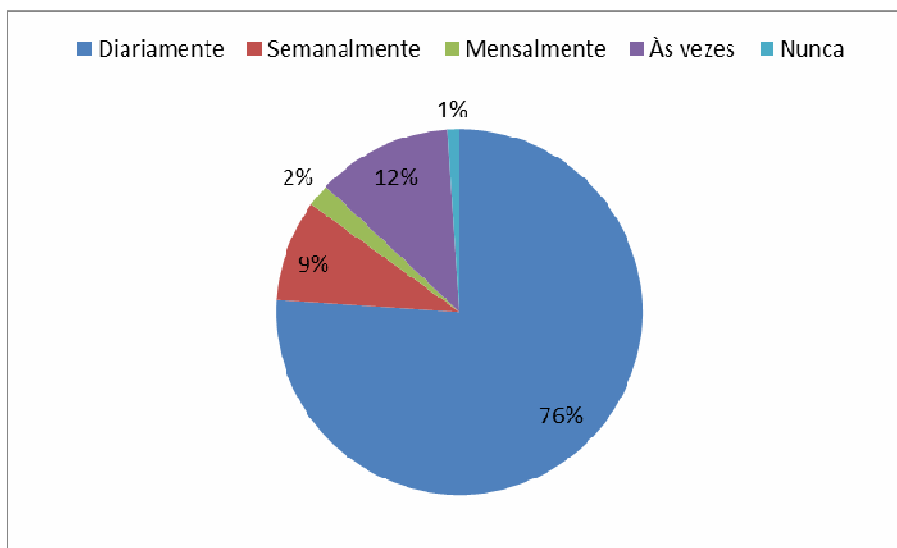


Gráfico 2: Acesso dos funcionários dos Diários Associados no DF à intranet.

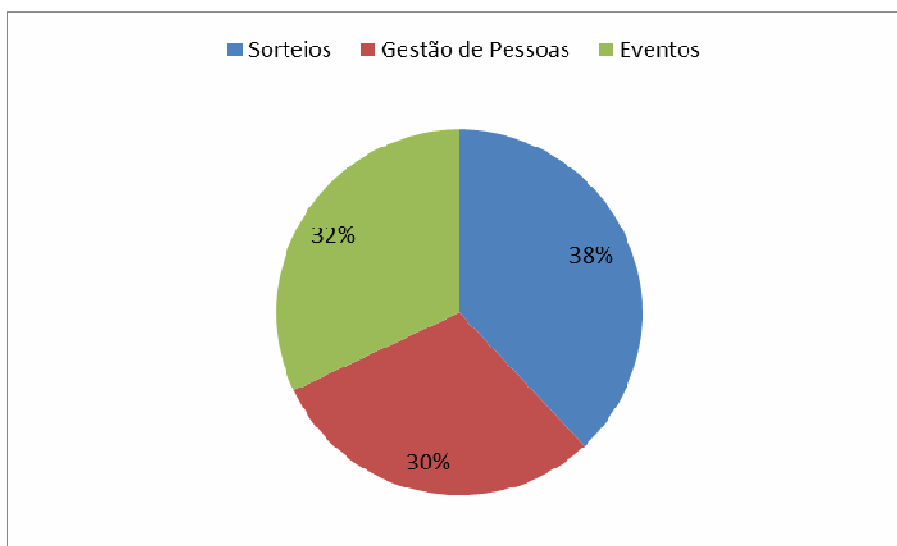


Gráfico 3: Assuntos com maior audiência na intranet.

O D.A Informa, informativo produzido sob demanda e que trata de assuntos institucionais, possui uma audiência alta. De 156 pessoas que participaram da pesquisa, 74% costumam ler o comunicado, 21% lêem às vezes e 5% não lêem. Os assuntos lidos com maior frequência são as informações institucionais, informações sobre Gestão de Pessoas e eventos.

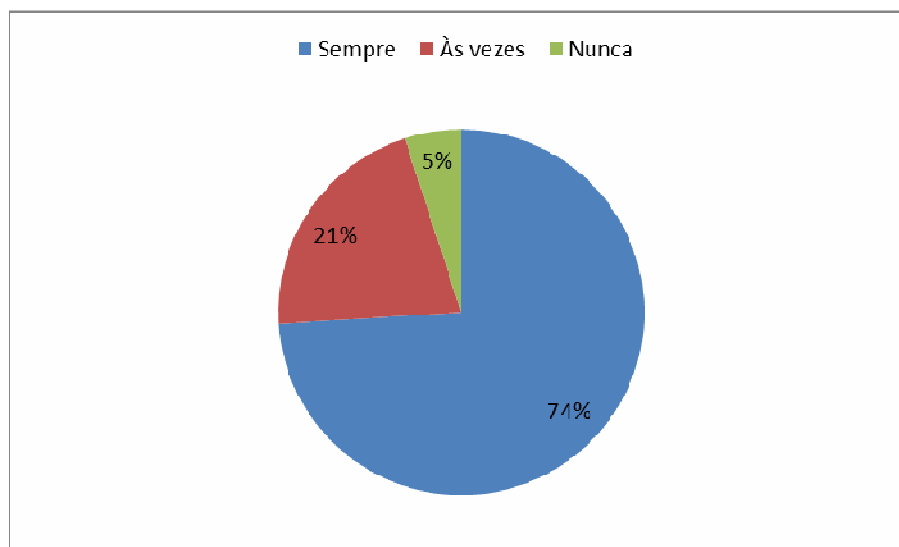


Gráfico 4: Audiência do informativo D.A Informa, dos Diários Associados no DF.

O Fique à Vontade, informativo sobre temas leves que é publicado em uma caixa de acrílico nos banheiros é o veículo que possui a menor audiência. De todos os participantes da pesquisa, 54% lêem às vezes, 24% toda semana e 22% nunca lêem. Sobre o conteúdo, a pesquisa convencionou notas de 1 a 5, em que 1 é excelente e 5 é péssimo. A nota 3 teve a maior votação, com 42%; seguida pela nota 2, com 29% e excelente, com 14%. Sobre a relevância do conteúdo, 57% afirmaram que o informativo deve ser mantido porque é interessante, 38% são indiferentes e 5% acreditam que deve ser retirado.

A pesquisa abriu espaço para que os funcionários sugerissem temas que gostariam de ver nos veículos de comunicação interna. As respostas foram: “maior reconhecimento sobre trabalhos desempenhados pelos funcionários e divulgação dos funcionários sorteados nas promoções”, “palestras e eventos gratuitos na cidade ligados ao meio digital, comunicação, marketing, internet, qualidade de vida, gestão de pessoas, etc”; “gostaria de ser informado sobre a história da empresa e suas

metas futuras, o que a empresa busca fazer, quais resultados está obtendo”, “mais informações sobre as boas práticas de gestão das empresas que tem uma boa governança corporativa”.

3.6 Análise da pesquisa

Os Diários Associados utilizam meios de Comunicação Interna para informar os funcionários, mas a interação ainda é muito pouco explorada. Os profissionais da empresa absorvem as informações, mas não interagem com elas porque os canais não permitem essa troca. Como exemplo, a intranet não possui espaço para comentários e o mural não possui uma lacuna para opiniões de quem trabalha na empresa, seja para opinar no conteúdo ou sugerir pautas, o que seria interessante para uma empresa que tem como essência a Comunicação.

Como defende Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (2002), a comunicação não deve ser apenas descendente, em que o fluxo se dá dos dirigentes para os empregados, com pouca ou nenhuma possibilidade de interação. Mais do que informar sobre conquistas e decisões organizacionais, a comunicação interna deve dar espaço para colaboração dos funcionários, proporcionando um engajamento ainda maior com a empresa.

A criação de uma rede social corporativa, com uma linguagem específica para os funcionários, pode ser uma ferramenta interessante para integrá-los. Além disso, a criação de conteúdos multimídia, como TV Corporativa, seria estratégica para comunicar decisões importantes da diretoria que têm impactos sobre todos os funcionários. Com a TV, a sensibilização do público interno se daria de maneira mais efetiva, além de criar a sensação de proximidade. Os funcionários também poderiam contribuir com o conteúdo, sugerindo pautas e até mesmo produzindo reportagens, criando assim um núcleo de TV da Comunicação Interna de forma colaborativa.

A colaboração de funcionários também ganharia espaço no informativo trimestral, o D.A Gente. Não só os jornalistas, mas todos os funcionários da empresa participariam com a produção de conteúdo. Para estimular a interação, seria criado um prêmio interno de jornalismo, realizado anualmente para premiar os participantes.

A pesquisa realizada em 2012 mostrou que a intranet é o veículo de comunicação interna que possui a maior audiência. Porém, o assunto escolhido como o de maior interesse dos funcionários foi “Sorteios”, o que permite concluir que o meio não tem sido utilizado para divulgar informações interessantes, que chamem a atenção do leitor para se informar. O layout antigo e estático pode contribuir para o desinteresse na navegação de notícias.

Outro fato que pode prejudicar a comunicação com diferentes públicos da empresa é a ausência de segmentação de veículos por públicos específicos, como newsletter para os executivos sobre os negócios do grupo em todo o Brasil. Além de diferentes assuntos para públicos distintos, a adaptação da linguagem também é necessária para não haver ruídos na comunicação e despertar o interesse do leitor.

Por fim, teria início a realização de ações de relacionamento com funcionários-chave das áreas, para que entendessem a importância da comunicação interna na empresa e contribuíssem com informações estratégicas sobre o dia a dia de cada área. Além de sugerir pautas para os veículos de comunicação interna, a integração da equipe da Comunicação Interna com diversas áreas possibilitaria o planejamento de ações para aprimorar o clima organizacional, diluir boatos e, dessa forma, aumentar a produtividade da empresa como um todo.

4 CONCLUSÃO

Conforme constatou-se na bibliografia estudada, investir em comunicação interna não é mais uma questão de escolha, mas sim de sobrevivência para as empresas. É preciso que seja vista como ferramenta estratégica para motivar e agregar os profissionais de uma instituição. Os gestores que desejam tornar suas empresas competitivas investem na retenção de profissionais qualificados e utilizam diversas táticas, entre elas uma comunicação mais efetiva com seu público interno. Como pontuou Peter Drucker (1999), os trabalhadores e a sua produtividade são os maiores bens das organizações do século XXI.

A necessidade de atrair e manter os recursos mais valiosos de qualquer organização, as pessoas, se tornam ainda mais difíceis em um contexto em que as relações de trabalho se transformaram, segundo Sylvia Vergara (2007): os trabalhadores não buscam ser promovidos gradativamente, mas querem estar prontos para atuar no mercado seja em qual empresa for. Aliado a isso, o sucesso profissional está cada vez mais atrelado a satisfação pessoal, o que significa que funcionários buscam qualidade de vida e, insatisfeitos, não perdem tempo nas empresas. No século XXI, o imediatismo está presente em praticamente todas as relações, o que se transfere também para o ambiente de trabalho, que é onde as pessoas passam a maior parte do tempo.

Essa é uma das causas para o aumento do número de pessoas que buscam no empreendedorismo uma maneira de satisfazer necessidades pessoais e profissionais. Ao contrário dos trabalhadores que viveram no início da Administração de Empresas, em que a motivação se dava exclusivamente pelo salário, no século XXI os trabalhadores querem se realizar no trabalho. Para as empresas, o desafio só tende a crescer. De acordo com Peter Drucker (1999), são empregados com mobilidade, porque o conhecimento é o próprio meio de produção.

Nos Diários Associados, ainda que a comunicação interna possa e precise ser melhor aproveitada, ela é vista como estratégica. Prova disso é que está diretamente ligada a área de Gestão de Pessoas, o que facilita o acesso a informações sobre os interesses organizacionais, metas, possíveis cortes como demissões e índices de rotatividade dos funcionários, por exemplo. Dessa forma, as ações de comunicação interna são potencializadas e estão de acordo com o que a organização precisa aprimorar nesse relacionamento para conquistar melhores resultados.

Os resultados da eficácia na comunicação foram listados por Maria Alzira Pimenta (2002): capacidade de responder às ameaças e riscos de maneira mais rápida e adequada, linguagem homogênea, preservação de códigos visuais e escritos, sinergia, racionalização dos processos administrativos e financeiros e melhor distribuição de tarefas.

Apesar de utilizar grande parte dos veículos de comunicação listados pelos autores na bibliografia estudada, os Diários Associados não realizam mapeamento e aproximação com a rede informal de informações, defendida por Torquato (2008) como meio em que são explicitados os interesses mais genuínos do público-interno. A rede informal também pode apresentar uma ameaça em momentos de crise porque favorece o desenvolvimento de boatos e pode prejudicar todo o trabalho de comunicação interna realizado até então. Torquato (2008) explica que, ao se aproximar da rede informal, é possível responder questionamentos assim que surgem evitando informações paralelas. Dessa forma, a rede informal trabalhará a favor da empresa em algum momento.

Além da falta de estratégias para a rede informal, os Diários Associados ainda caminham para conquistar a audiência do público interno nos veículos oficiais. Na pesquisa e sua análise apresentadas neste trabalho, observa-se que a área de comunicação interna na organização ainda tem um longo trajeto a percorrer para, de fato, tornar a comunicação uma ferramenta de integração, motivação e consequente aumento de produtividade. Portanto, conclui-se que a Comunicação Interna dos Diários Associados no DF não é explorada em todo seu potencial para conquistar vantagem competitiva no mercado do Distrito Federal.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z. **Porto Alegre: Dora Luzzatto**, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002.
- DO REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Tratado de comunicação organizacional e política**. Thomson, 2002.
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Cengage Learning Editores, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. Pioneira, 1998.

FERREIRA, Ademir Antônio; PEREIRA, Maria Isabel; REIS, Ana Carla Fonseca. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. Cengage Learning Editores, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. Summus Editorial, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. Saraiva, 2005.

NEVES, Roberto de Castro. Comunicação empresarial integrada. **Rio de Janeiro: Mauad**, 2000.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores. São Paulo: Alínea, 2002.

REIS, Ana Maria Viegas et al. Desenvolvimento de equipes. **Rio de Janeiro: Publicações FGV Management**, 2006.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. Atlas, 2010.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 2005.

TONELLI, Maria José; LACOMBE, B.; CALDAS, Miguel. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, v. 1, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação interna: os desafios da integração. 2008.

ZANUSO, Cláudia Cezaro; REIS, Jaíra. Caderno de Comunicação Organizacional: como entender a Comunicação Interna. Abracom, 2008.

ZANUSO, Cláudia Cezaro. Caderno de Comunicação Organizacional: por que investir em Comunicação Interna. Abracom, 2012.