

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

MARLA FRANCINE CUSTODIO

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS:  
DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS  
UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DE DUAS  
EMPRESAS DE TRANSPORTE MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE**

PORTO ALEGRE

2008

MARLA FRANCINE CUSTODIO

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS:  
DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS  
UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DE DUAS  
EMPRESAS DE TRANSPORTE MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO,  
apresentado na Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do título de bacharel em Comunicação  
Social – Relações Públicas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>: Marta Busnello

PORTO ALEGRE  
2008

MARLA FRANCINE CUSTODIO

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS:  
DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS  
UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DE DUAS  
EMPRESAS DE TRANSPORTE MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO,  
apresentado na Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do título de bacharel em Comunicação  
Social – Relações Públicas.

Aprovada por:

---

Prof<sup>a</sup> Marta Busnello  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>a</sup> Enói Dagô Liedke  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>a</sup> Vera Regina Serezer Gerzson  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é averiguar as diferenças e convergências no desenvolvimento das atividades de Relações Públicas e da Psicologia Organizacional no âmbito da comunicação interna. Para a execução do estudo foi utilizada a revisão bibliográfica e um estudo de caso com pesquisa exploratória em duas empresas. As informações obtidas através desta pesquisa foram analisadas a fim de cumprir o objetivo do trabalho, comparando os dados das duas empresas. Com a elaboração do projeto, foi identificado que a Psicologia Organizacional tem como um dos seus focos o desenvolvimento organizacional, realizado através do público interno, o que converge suas intenções aos pressupostos da comunicação interna realizada pelas Relações Públicas. A crescente concorrência nos diversos mercados faz com que os profissionais de diferentes formações aprimorem suas atividades, muitas vezes, intersectando-se com outras áreas.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Psicologia Organizacional, Relações Públicas.

## **ABSTRACT**

The paper's objective is to research the differences and convergences between Public Relations and Organizational Psychology's activities at the level of internal communication. It was used bibliography research in order to accomplish this study as well as a case study and investigative study in two companies. The gathered information was analyzed as a means to achieve the paper's goals comparing both organizations. During the carrying of the project it was identified that Organizational Psychology, for it focuses its activities on organizational development, through the inside public, bring together its intentions along with internal communication bases made by Public Relations. The increasing competition in several markets results in improvement of the activities of professionals with different backgrounds, oftentimes, overlapping areas.

Key-words: Internal Communication, Organizational Psychology's, Public Relations.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

ILUSTRAÇÃO 1: Interfaces pertinentes ao campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.....	15
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1: Empresas de transporte municipal de Porto Alegre.....	44
QUADRO 2: Comparativo das atividades desenvolvidas – OrgA e OrgB.....	59

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABERJE –	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
APA –	Associação Americana de Psicologia
ATP –	Associação Empresas Transporte Passageiros de Porto Alegre
CONFERP –	Conselho Federal de Relações Públicas
CHAOs –	Conhecimento, Habilidades, Aptidões e Outras características
RP –	Relações Públicas
SESI –	Serviço Social da Indústria
SENAT –	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SIOP –	Sociedade de Psicologia Industrial e Organizacional
SIPAT –	Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>12</b>
2.1. ORIGEM DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL .....	12
2.2. DEFINIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL .....	14
2.3. TENDÊNCIAS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	18
2.4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS PSICÓLOGOS ORGANIZACIONAIS .....	19
<b>3. RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>24</b>
3.1. DEFINIÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....	24
3.2. OS PÚBLICOS.....	26
3.2.1. O público interno .....	28
3.3. COMUNICAÇÃO INTERNA .....	30
3.4. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	33
3.5. MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	34
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
4.1. JUSTIFICATIVA .....	42
4.2. ELEMENTOS NORTEADORES .....	43
4.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	43
4.4. UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA .....	44
4.5. SUJEITOS DA PESQUISA .....	45
4.6. COLETA DE DADOS .....	46
4.7. ANÁLISE DOS DADOS .....	46
4.8. LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	46
<b>5. RESULTADO DA PESQUISA .....</b>	<b>48</b>
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA OrgA.....	48
5.1.1. Comunicação interna da OrgA .....	48
5.2. CARACTERIZAÇÃO DA OrgB .....	52
5.2.1. Comunicação interna da OrgB .....	52
<b>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO A – Instrumento para coleta de dados .....</b>	<b>68</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ter conhecimento e acompanhar as mudanças organizacionais, tanto nos seus aspectos internos como externos, é uma necessidade constante, frente ao mundo competitivo e globalizado em que vivemos hoje. No âmbito interno das organizações houve uma evolução nos relacionamentos destas com seus funcionários, no sentido de valorização e reconhecimento. Informar e propiciar ambientes adequados para a execução das atividades, coerentes com as políticas da empresa, tornaram-se atividades estratégicas direcionadas ao público interno.

Em vista desta realidade, este trabalho tem como objeto de estudo a comunicação interna, entendida como um fenômeno organizacional que independe da criação de um setor específico para sua existência. O objetivo é averiguar quais são as atividades relacionadas à comunicação interna desenvolvida por áreas distintas, compreendidas pela Psicologia Organizacional e pelas Relações Públicas.

Motivada por assistir a palestra de uma psicóloga organizacional e constatar que a profissional executava atividades de comunicação interna, definidas por Lei como atividades privativas de Relações Públicas, a autora deste trabalho optou por explorar este assunto.

Para fins de avaliação são definidas as diferenças<sup>1</sup> e convergências<sup>2</sup> na atuação das duas áreas envolvidas no estudo, através de referencial teórico e pesquisa de campo, executada em duas empresas, com a finalidade de comparar as atividades realizadas por ambas.

O estudo foi estruturado em forma de monografia. A primeira parte apresenta um breve histórico relativo à origem da Psicologia Organizacional, contendo as definições e objetivos da área, bem como as tradicionais atividades desenvolvidas pelos psicólogos organizacionais direcionadas aos funcionários de uma organização.

Em seguida, são apresentados os principais conceitos referentes às Relações Públicas e à importância dos públicos para a profissão. Após, é realizada a abordagem da

---

<sup>1</sup> Conforme o dicionário Luft (2000) Diferença tem significado de: 1. Qualidade de diferente. 2. Diversidade, dessemelhança. 3. Desigualdade, desproporção. 4. Discriminação; distinção. 5. Divergência; disseminação.

<sup>2</sup> Conforme o dicionário Luft (2000) Convergência significa: 1. Dirigir-se para o mesmo ponto. 2. Concorrer, afluir. 3. Convergir.

comunicação interna e os meios, comumente utilizados para desenvolvê-la pela ótica das RP.

Posteriormente à contextualização teórica, é apresentado um estudo de caso realizado em duas empresas (concessionárias) do ramo de transportes coletivos da cidade de Porto Alegre. Em uma das empresas, a profissional responsável pela comunicação interna é uma Psicóloga Organizacional, e na outra empresa, a responsabilidade é de uma profissional de Relações Públicas. A finalidade é comparar as estratégias utilizadas na comunicação interna desenvolvidas pelas profissionais representantes de cada área.

A seguir, os dados obtidos são analisados e comparados através da pesquisa exploratória e observação de alguns instrumentos disponibilizados pelas empresas. Por tratar-se de um campo em que duas áreas profissionais distintas estão atuando, optou-se, neste primeiro estudo, pela comprovação desta afirmativa e averiguação da maneira que são conduzidas as atividades para o desenvolvimento da comunicação interna.

## 2. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

### 2.1. ORIGEM DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Inicialmente, conhecida como Psicologia Industrial, os primeiros estudos relacionados à Psicologia Organizacional estavam voltados, quase que exclusivamente às questões de produtividade no trabalho e eficiência organizacional, incluindo a avaliação das habilidades de funcionários e o projeto eficiente do trabalho. Este marco inicial ocorreu com as teorias do engenheiro Frederick Winslow Taylor, que através do estudo de produtividade de funcionários, no final do século XIX e início do século XX, formulou uma abordagem para manejar os trabalhadores em operação. Com o estudo intitulado Teoria Científica<sup>3</sup> (1911), o autor sugeriu:

1. Cada trabalhador deve ser atentamente analisado, para que o modo de executar as tarefas possa ser especificado; 2. Os funcionários devem ser selecionados (contratados) de acordo com as características relacionadas ao desempenho no trabalho. Os gerentes devem estudar os funcionários para descobrir quais características pessoais são importantes; 3. Os funcionários devem ser cuidadosamente treinados para executar suas tarefas; 4. Os funcionários devem ser recompensados por sua produtividade para incentivar a melhoria do desempenho. (apud SPECTOR, 2006, p.15).

Taylor, pioneiro da administração científica, definiu estes pontos, destinados basicamente a estabelecer critérios para ação laboral e aumentar a produtividade. Importante ressaltar que, mesmo com as modificações e adaptações ocorridas ao longo da história, os pressupostos desenvolvidos por Taylor, são até hoje, considerados relevantes aos estudos da área.

A partir destes postulados, o engenheiro Frank Gilbreth e sua esposa, a psicóloga Lílian Gilbreth, investigaram as maneiras pelas quais as tarefas eram executadas. A finalidade era projetar ambientes e elaborar sistemáticas que maximizassem a eficiência do trabalho humano. Os estudos se justificavam pelas características do período, o qual

---

<sup>3</sup> TAYLOR, E. W. Scientific management. New York: Harper & Row, 1911.

representava uma crescente necessidade de incrementar a produção, visto que as jornadas de trabalho se tornaram maiores, chegando até 14 horas diárias.

Através do estudo do casal, realizando experiências comparativas, ficava cada vez mais claro que “os funcionários apresentavam distintas competências e podiam render mais – ou menos – em virtude do setor em que atuavam” (DIÁLOGOS, 2007, p. 26).

O ritmo intenso exigido pela indústria e sem a prática de direitos trabalhistas que encontramos hoje, fez com que crescesse o número de baixas no quadro de funcionários. Foi a partir do estudo sobre fadiga, acidentes e a elaboração de critérios e de fluxos de produção que a Psicologia Organizacional iniciou, efetivamente, seus estudos.

Em 1924 iniciaram-se os estudos na unidade da Hawthorne Works, da Western Electric, em Chicago. O objetivo era determinar qual era o nível de iluminação ideal para otimização do desempenho das tarefas nas fábricas. Durante a pesquisa, um grupo de funcionários foi colocado em uma sala especial onde os níveis de iluminação eram alterados. Dependendo do dia, as luzes ficavam mais fortes ou mais fracas, para que assim, pudessem ser observados os efeitos dessas mudanças sobre a produtividade. Durante o período da experiência a produtividade aumentava sem muita relação com os níveis de luminosidade, fato que surpreendeu os pesquisadores. Foram várias as explicações que surgiram para o acontecimento. A mais citada, refere-se ao fato de que “o conhecimento da existência de uma experiência, ou o que tem sido chamado, efeito *Hawthorne*, causou o aumento do desempenho” (SPECTOR, 2006, p.17). Por qualquer que seja o motivo, ficou claro que os aspectos sociais podem ser mais importantes que os aspectos físicos no desempenho do funcionário.

No período da segunda guerra mundial (1939), houve um grande estímulo aos estudos de diversas áreas da psicologia e demais campos. A Psicologia Organizacional ganhou destaque principalmente pela importância que foi dada à seleção de soldados, colocação desses em diferentes trabalhos, treinamento, aspecto moral, avaliação de desempenho e desenvolvimento de equipes. O sucesso das atividades, desenvolvidas com base nos estudos anteriores, fez com que, a Psicologia Organizacional se tornasse uma área com acentuado interesse do campo industrial.

Seguindo o processo de ascensão dos estudos, a aprovação da lei dos Direitos Civis de 1964 nos Estados Unidos contribuiu para que os psicólogos organizacionais

fossem chamados para elaboração de procedimentos que eliminassem a discriminação no ambiente de trabalho — devido à colocação de forças que causaram um grande impacto na maneira das organizações contratarem e lidarem com os seus funcionários.

Seis anos depois, a Associação Americana de Psicologia (APA), aceitou o nome da Divisão de Psicologia Industrial e Organizacional, que hoje é conhecida como Sociedade de Psicologia Industrial e Organizacional (SIOP). O fato abriu portas ao campo, conferindo-lhe maior credibilidade.

Em 1991, foi aprovada mais uma lei nos Estados Unidos, condizente com a proposta da Psicologia Organizacional, favorecendo os americanos com invalidez. Essa é mais uma das questões que mostra que os psicólogos organizacionais ajudaram ao longo do tempo, a melhorar as organizações e as condições de trabalho de seus respectivos funcionários.

Atualmente, a pesquisa continua sendo uma das principais atividades dos psicólogos organizacionais, permitindo o desenvolvimento de novos métodos e procedimentos para as atividades.

O campo cresceu de seu foco inicial em produtividade até abranger as diferentes áreas que encontramos hoje. A psicologia organizacional tem muito a oferecer para a operação das organizações e o bem-estar dos funcionários. Seu futuro é bastante promissor, pois as organizações continuam necessitando de ajuda nas questões relativas aos funcionários. (SPECTOR, 2006, p.18).

As necessidades impostas pelo caráter cada vez mais competitivo do mundo atual, em que as disputas são globais e extremamente ágeis, a psicologia organizacional tem um novo desafio: atuar com as novas e complexas relações entre as pessoas, o trabalho e a organização.

## 2.2. DEFINIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A bibliografia referente à Psicologia Organizacional, também conhecida como Psicologia do Trabalho, revela que, apesar de existir alguns pontos em comum entre os

autores, há diferenças e maneiras diferenciadas de conceber o estudo no que tange seus objetivos, acontecimentos de interesse e sua relação com as demais áreas da psicologia.

Os autores Zanelli e Bastos (2007), constituem como objeto de estudo do campo da psicologia organizacional, o “comportamento das pessoas que trabalham” p.(483). Neste sentido, apresentam como é possível transpor o conhecimento científico da psicologia organizacional para o âmbito do trabalho e das organizações, incluindo seus determinantes e conseqüências. Nessa linha, também são apresentadas as possibilidades de atuação direcionadas para o trabalho e para qualidade de vida. Levando em consideração este cenário, a área divide-se em psicologia do trabalho, quando são destacadas as relações entre comportamento humano e trabalho; psicologia organizacional, quando o estudo ocorre no contexto específico da organização - local onde ocorre comportamento no trabalho - e gestão de pessoas, quando são ressaltadas as funções tradicionais da área, ligadas ao setor de recursos humanos. A ilustração abaixo contempla as divisões propostas por Zanelli e Bastos.

Ilustração 1: Interfaces pertinentes ao campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho



Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2007, p.483).

Outros autores, que embora concordem com a definição de Zanelli e Bastos, defendem a inclusão de outros elementos na delimitação do campo da Psicologia Organizacional. Peiro, Prieto e Roe<sup>4</sup> (1996), analisam o estudo do trabalho em Psicologia Organizacional no atual contexto econômico, social e político, e adicionam a tarefa de estudar comportamentos e experiências humanas nos contextos relacionados ao trabalho, em diferentes níveis de análise. A proposta constitui um estudo mais amplo, que envolve os “processos psicológicos e sociais como a aprendizagem, a motivação, a percepção, as atitudes ou as representações sociais” (apud WACHELKE, 2005, p.9).

Há ainda, autores que defendem a reestruturação completa da psicologia voltada para as organizações e trabalho. Sampaio (apud WACHELKE, 2005) faz uma crítica à evolução nos estudos da psicologia organizacional, questionando o seu caráter instrumental e reprodutivista, que acaba por enaltecer a produtividade e de certa forma, negligencia uma compreensão do todo no campo de trabalho, compreendendo a dimensão humana e as interferências nos trabalhadores, que antes de tudo, são humanos.

Em outra abordagem da Psicologia Organizacional, são encontrados autores que propõem a redefinição da área. Segundo Spink (2004), a psicologia organizacional, ou do trabalho, compreende uma listagem vasta de tópicos que perdem o significado específico diante o conjunto todo. O autor alia essa problemática à natureza dos campos de atuação – empresa privada, pública e terceiro setor, onde são estudadas questões de:

saúde do trabalhador, organização do trabalho, seleção, treinamento técnico, orientação vocacional, motivação e satisfação, comprometimento, significado do trabalho, relações interpessoais, liderança e comprometimento grupal, estilo gerencial, treinamento e desenvolvimento gerencial, clima e cultura organizacional, comunicação e organização informal, relações de trabalho, negociação sindical e análise organizacional e institucional (SPINK, 2004, p.9)

Visto que cada questão apresentada por Spink é o ponto de partida para um pequeno universo de tendências, métodos de pesquisa, pressupostos teóricos e valores sociais, o estudo demonstra que “o termo psicologia do trabalho é tão descritivo quanto à psicologia fora do trabalho” (p.9).

---

<sup>4</sup> PEIRO, J. M.; PRIETO, F. & ROL, R. Aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En PEIRO, J. M. & PRIETO F. (orgs.) Tratado de Psicología del Trabajo. Volume I: La actividad Laboral en su contexto. (p. 15-36). Madrid: Síntesis (1996).



Spink também apresenta o problema da multiplicação de elementos de atuação. Os profissionais, “sem base teórica que sirva de moldura ou sem nenhuma disputa clara que possa servir como um diálogo, de referência” (p.9), exercem várias atividades, que dão início a novos estudos. Esta quantidade de estudos que torna a especialidade muito vasta, não cria unidade para a Psicologia Organizacional, e por esse motivo, o autor defende a redefinição da área.

Em geral, os autores da administração, definem que a Psicologia Organizacional é composta por duas divisões: “industrial e organizacional” (SPECTOR, 2006). A industrial é mais antiga e busca a eficiência dos projetos de tarefa, seleção e treinamento na empresa por meio dos recursos humanos. Na organizacional, o foco é o indivíduo e preocupa-se em entender o comportamento individual e a aumentar o bem estar dos funcionários na empresa, em vista de promover o desenvolvimento da mesma.

Outra linha de estudos é apresentada por Guareschi e Grisci<sup>5</sup> (1993). A abordagem focaliza as organizações inseridas no contexto econômico, social e político da atualidade, onde segundo os autores, não há espaço para críticas, mudanças ou um entendimento mais amplo das relações envolvidas “a Psicologia do Trabalho não pode fazer mais que contribuir para a adaptação do homem a serviço da estabilidade do sistema” (apud WACHELKE, 2005, p.9).

As distintas formas de pensar e (re) pensar a Psicologia Organizacional, propõe a inexistência de uma definição clara e objetiva da área. Segundo Zanelli (2007), a maioria dos estudos desenvolvidos atualmente, não opta por uma ou outra abordagem e sim, lidam com a coexistência dos enfoques.

Apesar das diferenças de enfoque, a maioria dos autores concorda que a psicologia organizacional compreende o estudo e a aplicação de métodos e técnicas da psicologia, aproveitando os recursos humanos das empresas. Através das pesquisas e contando com uma, apesar de segmentada, vasta bibliografia, percebe-se que a pretensão “maior” da área é harmonizar o desenvolvimento da organização com os funcionários, de modo que fiquem claras as finalidades da organização e os objetivos individuais dos funcionários.

---

<sup>5</sup> GUARESCHI, P. & GRISCI, C. L. Psicologia do Trabalho: a serviço da reprodução ou da resistência? In. P. GUARESCHI & GRISCI, C. L. A fala do trabalhador. (pp.89-95). Petrópolis: Vozes. 1993.

### 2.3. TENDÊNCIAS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Atualmente as empresas têm buscado seu desenvolvimento sem deixar de se preocupar com o fator humano que, aliás, tem sido considerado um facilitador para chegar-se aos objetivos e cumprir com a missão da organização.

Frente ao novo cenário, os psicólogos organizacionais precisam promover e assegurar um ambiente saudável e produtivo, mas que contemple tanto as necessidades dos empregados quanto das organizações. Conforme André Bruttin<sup>6</sup>;

a grande tarefa dos profissionais é justamente estabelecer uma relação dinâmica de reciprocidade nas empresas, capaz de gerar um compromisso cooperativo entre proprietários e gestores, de um lado, e trabalhadores, de outro. (DIÁLOGOS, 2007, p.27).

Para a efetivação dessa relação, a tendência é que os psicólogos organizacionais, nos próximos anos, sejam integrados às equipes de planejamento estratégico das empresas. Bruttin afirma em entrevista: “Podemos contribuir efetivamente, criando alternativas para que o indivíduo vivencie autenticamente os desafios da empresa, numa ação associada especialmente à oferta de condições que permitam a melhoria de desempenho” (DIÁLOGOS, 2007, p.27).

Na mesma linha de pensamento, o professor José Carlos Zanelli<sup>7</sup> acrescenta que esta intervenção no planejamento estratégico deve levar em consideração, a cultura da organização e a cultura, regional e nacional. Afirma que “em cada lugar, as pessoas agem de acordo com padrões culturais muito singulares, que alteram suas respostas às propostas de integração” (DIÁLOGOS, 2007, p.27).

Em suma, os profissionais devem estar cientes dos objetivos da psicologia organizacional e muito bem preparados. Apenas desta maneira, ganharão créditos da alta

---

<sup>6</sup> Possui graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1996) e mestrado em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2003). Atualmente é Professor da Universidade Presbiteriana.

<sup>7</sup> Doutor em Educação pela Universidade de Campinas (Unicamp). Atualmente é professor e pesquisador dos programas de pós-graduação em Psicologia e Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

administração, provando que são capazes de colaborar no planejamento estratégico das empresas.

#### 2.4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS PSICÓLOGOS ORGANIZACIONAIS

Frente aos objetivos deste trabalho, há necessidade de delimitação das atividades desenvolvidas pelos psicólogos organizacionais dentro das empresas. A bibliografia segmentada acerca da especialidade deixa dúvidas quanto às ações realizadas, logo, optou-se pela procura da legislação da área. Nessa busca, foi verificado que não existe uma legislação específica para a especialidade – Psicologia Organizacional. Definidas no art. 4º do Decreto nº 53.464, regulamentado pela Lei nº 4.119, de agosto de 1962, são funções do psicólogo:

1) Utilizar métodos e técnicas psicológicas com objetivo de: a) diagnóstico psicológico; b) orientação e seleção profissional; c) orientação psicopedagógica; d) solução de problemas de ajustamento. 2) Dirigir serviços de Psicologia em órgãos e estabelecimentos públicos, autárquicos, paraestatais, de economia mista e particulares. 3) Ensinar as cadeiras ou disciplinas de Psicologia nos vários níveis de ensino, observadas as demais exigências da legislação em vigor. 4) Supervisionar profissionais e alunos em trabalhos teóricos e práticos de Psicologia. 5) Assessorar, tecnicamente, órgãos e estabelecimentos públicos, autárquicos, paraestatais, de economia mista e particulares. 6) Realizar perícias e emitir pareceres sobre a matéria de Psicologia. (www.trt02.gov.br).

Constatado que a legislação, não é clara quanto às atividades desenvolvidas pelos psicólogos atuantes nas organizações, e a bibliografia segmentada não define todas as atividades que compreendem a atuação dos psicólogos organizacionais, serão brevemente descritas as habituais funções da área. Estão previstas em lei e são apontadas como as tradicionais atividades da profissão.

Recrutamento: é o processo pelo qual as pessoas são solicitadas a se candidatar a um emprego, tem por objetivo atrair estas pessoas. Um grande número de candidatos aumenta a chance de contratar pessoas mais qualificadas, pois a empresa poderá escolher entre eles. As seis possíveis fontes que podem ser utilizadas para conseguir candidatos, especificadas por SPECTOR (2006) são: anúncios; recrutamento em escolas; referências

personais; candidatos independentes; agências de emprego; Web (agências de recolocação no mercado de trabalho *online* ou nas próprias páginas eletrônicas das empresas).

É importante estar atento ao fato de que as diferentes fontes de recrutamento, não captam, necessariamente, candidatos com a mesma qualidade. Uma alternativa para os esforços despendidos na contratação de bons funcionários são as agências de recrutamento. Estas, através de procedimentos específicos, geralmente contam com um grande número de currículos e um banco de dados contendo especificidades dos candidatos. Cabe a empresa decidir o custo/benefício da atividade e optar pela melhor maneira de captar candidatos para as vagas disponíveis na organização.

Seleção: A seleção compreende o processo de definir o candidato que melhor corresponde às necessidades de uma função. O primeiro passo é determinar as características humanas ou, como definido por Spector, o CHAOs necessário para desempenhar o trabalho. O CHAOs é definido “pelo conhecimento, habilidades, aptidões e outras características necessárias para desenvolver determinada função” (SPECTOR, 2006, p.81). O conhecimento é aquilo que a pessoa precisa saber para desempenhar determinada tarefa; a habilidade corresponde ao que a pessoa é capaz de realizar no trabalho; a aptidão é definida pelo talento ou a capacidade de uma pessoa realizar o trabalho e apreendê-lo, é o potencial para desenvolver habilidades e por fim, as outras características, referem-se as características pessoais relevantes ao trabalho que não são contempladas pelas características anteriores.

Após conhecer os CHAOs, parte-se para escolha do procedimento que irá determinar se os candidatos se encaixam nos requisitos estabelecidos. Essa etapa tem a finalidade de avaliar as características individuais, e geralmente é aplicada através de entrevistas e testes psicológicos.

Através da determinação das características individuais e comparando-as aos CHAOs, é possível selecionar o candidato adequado para desenvolver as funções do respectivo cargo de interesse.

Treinamento: O treinamento é uma das principais atividades nas grandes organizações e envolve, tanto os novos funcionários, como os que já tem experiência na empresa. Os novos funcionários devem aprender como realizar as atividades, enquanto os já experientes devem aprender a se manter atualizados com as mudanças que ocorrem.

Spector afirma que “os melhores programas de treinamento são flexíveis, de forma que permitam aos funcionários se adaptarem às exigências do que e de quem está sendo treinado”. (p. 257). O autor propõe como métodos de treinamento:

a) Instrução audiovisual: utiliza imagens e som para apresentação de um material. Tem como principais vantagens, o treinamento de várias pessoas ao mesmo tempo.

b) Auto-Instrução: corresponde a qualquer método em que o ritmo é definido pelo *trainee* e que não utiliza instrutor. A técnica mais utilizada é a instrução programada, em que o material é dividido para ser apresentado, em partes ou módulos individuais. Tem como principal vantagem o ritmo individualizado.

c) Conferência: é uma reunião entre *trainees* e um instrutor para discutir determinado conteúdo. A característica que difere a conferência, é que os participantes podem promover a discussão dos pontos de interesse (condizentes ao conteúdo proposto), permitindo o fluxo de novas idéias. “Este é o principal método de ensino utilizado em termos de doutorado no treinamento de estudantes da psicologia organizacional” (SPECTOR, 2006, p. 258).

d) Palestra: é a apresentação realizada por um instrutor para o grupo participante, *trainees*. Sua vantagem fica em torno da grande quantidade de pessoas que podem ter acesso, porém, ao mesmo tempo, é um dos métodos mais difíceis quanto à obtenção de *feedback* que pode ser dado, visto que a quantidade de pessoas pode diminuir o tempo de respostas as possíveis dúvidas que surgirem. Para situações em que o feedback não é necessário, a palestra pode ser uma forma bastante efetiva de treinamento.

e) Modelagem: implica na observação dos *trainees* na realização de uma tarefa, e/ou situação. Pode ser um filme ou vídeo e geralmente, demonstra exemplos de comportamento eficaz e ineficaz. Possuem alto nível de *feedback*, pois ao experimentar (imitar) os enfoques apresentados, os *trainees* recebem do instrutor a avaliação da maneira como o *trainee* representou o que viu.

f) Treinamento de trabalho: não é um método em particular, mas refere-se a qualquer método utilizado para demonstrar aos funcionários a maneira que devem ser desenvolvidas as atividades. Este tipo de treinamento pode ser informal, e realizado no cotidiano da organização.

g) Simulações: compreende as técnicas em que um material ou equipamentos especializados são utilizados para representar alguma circunstância. Os *trainees* devem

desempenhar suas tarefas conforme fariam em situação real. A limitação do método, é que apenas um ou poucos *trainees* podem participar.

Após a escolha do método devem-se levar em consideração os objetivos do treinamento. Spector aponta para a importância do processo de avaliação do treinamento, já que este tem um significativo papel no desempenho dos funcionários, conseqüentemente, da organização.

Avaliação de desempenho: assim como o próprio nome diz, avalia o desempenho do funcionário, setor ou do grupo todo atuante na organização. Para que os funcionários melhorem ou mantenham seu desempenho, Spector diz que é necessário que os supervisores forneçam informações aos subordinados ressaltando o que esperam deles e como devem proceder para alcançar os objetivos. Além disso, devem ser fornecidos *feedbacks* que são úteis para identificar pontos de aprimoramento das habilidades, a fim de conquistarem cargos mais elevados, se esta for a política da empresa.

O desempenho no trabalho é avaliado através de medidas objetivas que compreendem, por exemplo, o número de acidentes por ano, o número de incidentes (agressões) por ano, a quantidade de atrasos por ano e a quantidade de vendas, em dinheiro. Já o desempenho profissional (referente a cada trabalhador) é definido por questões objetivas e subjetivas que envolvem a assiduidade, a comunicação do indivíduo, o seguimento de ordens da organização, a qualidade do trabalho e a quantidade de trabalho realizado.

Cabe ao profissional da psicologia organizacional, estabelecer critérios e índices de desempenho para cada instituição, obedecendo às especificidades das atividades desenvolvidas. Com um processo de avaliação de desempenho do trabalho eficiente, é possível identificar questões isoladas que comprometam o desenvolvimento organizacional

Descrição de cargos e salários: Com base nas pesquisas desenvolvidas, levando em consideração as funções, responsabilidades, desempenho e estudo do mercado de determinado cargo, os psicólogos organizacionais, juntamente com os setores administrativo e financeiro, delimitam as atividades e os níveis salariais de cada função da empresa. Atualmente, os planos de carreira desenvolvidos nas organizações, em geral crescem os salários dos trabalhadores por tempo de serviço na instituição. Isso serve,

principalmente como um fator de reconhecimento, que tem por intuito gerar motivação no trabalhador.

Questões Legais: A justiça do trabalho é variável dentre os países. Porém segue a idéia básica e quase universal, de que as decisões que afetam as pessoas devem ser justas. Devido às questões legais, é importante as organizações estabelecerem uma lista de CHAOs para cada função/cargo existentes. Essa lista determinará os critérios fundamentais que servirão como base para a contratação. Segundo Spector (2006) “tanto os funcionários como os candidatos ao emprego provavelmente acreditarão que são tratados com justiça e estarão menos propensos a mover processos por discriminação”. Portanto, o procedimento de estabelecer os CHAOs garante a legitimação dos fatores de seleção e relacionamento com os já funcionários da empresa.

Eficiência/Segurança: Além de agrupar serviços semelhantes para melhor desempenho das atividades, essa função está atrelada às leis trabalhistas de segurança no trabalho. Uma das atividades dos psicólogos organizacionais, é a realização das SIPATs (Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho) nas instituições. O evento é uma determinação do Ministério do Trabalho ([www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br)) e configura-se como importante recurso que motiva e educa os trabalhadores à atenderem as normas de segurança do trabalho no sentido de ampliar a prevenção do acidente no trabalho. A função engloba ainda, a aplicação da ergonomia nos processos de trabalho.

Importante ressaltar ao final desse capítulo, que a teoria segmentada da psicologia organizacional aliada à falta de uma legislação que delimite as atividades privativas da área, dificulta o entendimento dos reais objetivos deste campo de estudo, visto a apresentação de várias finalidades e adoção de diferentes metodologias pelos autores pesquisados. Optou-se, como já foi citado, pela descrição das atividades, em parte, regulamentadas. Não se pode esquecer que os estudos da área têm avançado muito, no sentido de compreender o comportamento e os relacionamentos, entre os fatores, trabalho – organização – indivíduo.

### 3. RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

#### 3.1. DEFINIÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Com o propósito de estabelecer um entendimento sobre o significado de Relações Públicas, é possível encontrar em Andrade (2001, p. 31) a primeira definição inserida, desde 1945, no “*Webster’s New International Dictionary*”, formulada e proposta pela Sociedade Americana de Relações Públicas que determinou,

1) As atividades de uma indústria, sindicato, corporação, profissão, governo ou outra organização, realizadas com o objetivo de construir e manter relações sólidas e produtivas com públicos especiais, tais como clientes, empregados, acionistas e com o público em geral, de modo que a organização se adapte ao seu meio e interprete a si mesma para a sociedade; 2) estado de tais atividades ou o grau de seu êxito na promoção da compreensão pública frente ao ajustamento econômico e social de uma organização, responde por boas ou más relações públicas; 3) a arte ou a profissão de organizar ou conduzir essa atividade, com os cursos ministrados pelas universidades de “Relações Públicas” requer o domínio de várias técnicas.

No Brasil, localizamos o significado contido no Decreto nº. 63.283 de 26 de setembro de 1968, que define as Relações Públicas, Art.1º, Cap.I como:

a atividade o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre a uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas.

Apesar dos vários significados atribuídos, não se encontra uma definição única para as Relações Públicas, devido principalmente, à quantidade de papéis que são desempenhados pelos profissionais. Como afirma Simões (1995, p. 45) “[...] o termo Relações Públicas é polissêmico<sup>8</sup>, isto é, possui vários significados”.

---

<sup>8</sup> Cf. MIEIRA, Alejandro Sáenz de. In: XI Conferência Interamericana de Relações Públicas; 10 – 13 de outubro de 1973, Bogotá, Colômbia.



Andrade (2001, p. 29) afirma que a causa da dificuldade no estabelecimento de uma definição da atividade de RP é o fato de “procurar-se designar ‘relações públicas’ tanto para as relações que devem existir entre as empresas e seus públicos, como para os fatores que venham a influir nessa relação”.

Simões, em colaboração ao site portal-rp<sup>9</sup> propõe partirmos da dedução da definição operacional de RP, que condiz às habituais etapas do exercício de Relações Públicas, compreendendo o diagnóstico da dinâmica no sistema organização-públicos na conjuntura político-econômica; prognosticar o que irá acontecer, nesse sistema, a curto e médio prazos, assessorar os líderes nas políticas organizacionais, implantar programas de comunicação e, por fim, avaliar os resultados da intervenção no relacionamento organização-públicos. (www.portal-rp.com.br).

Após realizar a leitura operacional, podemos chegar a uma definição conceitual, que nas palavras de Simões, define as Relações Públicas como uma gestão da função organizacional política. “Nossa atividade é uma atividade administrativa, mais especificamente: de gestão. [...] O objetivo pragmático dessa atividade é a busca da cooperação no sistema organizações-públicos”.

Frente à explicação do autor, podemos afirmar que o objetivo do profissional de Relações Públicas é organizar o interesse do público com o da organização, buscando o aprimoramento da imagem<sup>10</sup> da empresa sempre levando em consideração a verdade dos fatos.

De acordo com Shimp:

Relações Públicas ou RP, constituem uma atividade organizacional voltada para a promoção da boa-vontade entre uma empresa e seus vários públicos. As atividades de RP dirigem-se aos vários componentes corporativos, incluindo empregados, fornecedores, acionistas, governo, o público, sindicatos, grupos de ação de cidadania e consumidores”. (2002, p.480)

---

<sup>9</sup> Site criado pelo Professor Doutor Waldir Gutierrez Fortes que apresenta conteúdos e demais informações da área de Relações Públicas e Transmarketing.

<sup>10</sup> A imagem entendida neste trabalho, corresponde ao que se pensa sobre uma empresa, organização ou pessoa. Nem sempre corresponde a realidade dos fatos, pois cada pessoa encara os acontecimentos de forma que lhe é peculiar. Ela é composta pela experiência das pessoas.

Nesse contexto, cabe ao profissional de Relações Públicas planejar e executar planos que possibilitem uma comunicação bilateral entre organização e públicos. O trabalho planejado, a partir do conhecimento de seus públicos, dá subsídio ao estabelecimento de um conceito bom e forte para a organização, além de contribuir de maneira direta para criação e/ou manutenção de sua imagem. Obtendo credibilidade, são maiores as chances de desenvolvimento.

### 3.2. OS PÚBLICOS

Levando em consideração a importância das boas relações que devem existir entre a empresa e seus mais diversos públicos, qualquer abalo de uma das partes é capaz de influenciar qualquer um dos grupos. Por esse motivo, é imprescindível a criação e manutenção de relações amigáveis e que sejam desenvolvidas através de um diálogo entre as partes.

O conceito de público é apresentado no *Dicionário de Comunicação* de Mauro Almeida como: “conhecido de todos, notório, manifesto. O conjunto de pessoas às quais uma determinada mensagem artística, publicitária, jornalística, é destinada. As pessoas atingidas por um veículo de comunicação” (ALMEIDA, 1997, p.243).

Para Fábio França, o conceito de público está vinculado ao aspecto político, o autor define:

O conceito de público desenvolveu-se a partir da evolução da imprensa no século XVI. Do conceito psicossociológico evoluiu para o conceito político que temos hoje, mas sempre sujeito a novas alterações na dependência dos contextos sócio-econômicos de cada época (FRANÇA, 1997, p.67).

Gabriel Tarde (apud FRANÇA, 1997, p.69) explica que é de suma importância investigar os comportamentos dos públicos e entender, quem eles são, quem representam e como agem. Junto a esse estudo, também se deve levar em consideração os contextos econômico-sociais, mercadológicos e técnicos. Esta avaliação é importante para que as organizações se aproximem de forma sutil e eficiente dos seus públicos, utilizando meios e linguagens adequadas.

No desenvolvimento das atividades das Relações Públicas, o termo “público” não contempla toda a comunidade, mas sim, um setor da comunidade que interessa ao plano da organização e para o qual as mensagens serão direcionadas.

É importante comentar que é consenso entre os autores citados neste trabalho, que apesar da necessidade de transformar os grupos com interesses convergentes em públicos, devemos considerar sempre que;

1) não existe a entidade “público”, pois público é um mito; 2) não há um, mas vários públicos; 3) os assuntos criam seus próprios públicos; 4) a natureza específica de uma empresa pode, normalmente, criar seus próprios públicos; 5) os públicos mudam quando mudam as organizações; 6) os espectadores devem ser tratados com muito cuidado (FORTES, 2002, p. 67).

Considerando os apontamentos apresentados por Fortes e por grande parte dos autores do tema, público é definido como um conjunto de pessoas (singulares) que apresentam um mesmo interesse. Nunca esquecendo as ressalvas sobre o termo, o profissional de Relações Públicas deve ter conhecimento de quem são seus públicos, classificá-los e estabelecer adequado relacionamento com tais. Segundo Fortes, essas atividades são prementes para o profissional desta área.

Cândido Teobaldo apresenta em sua obra *Psicossociologia das Relações Públicas* (1989), através de etapas, uma explicação para a constituição do público, que pode ser formado:

- 1) Com base na presença de pessoas ou grupos organizados de pessoas;
- 2) Com ou sem contigüidade espacial, o que significa que não existe um espaço definido para ele se manifestar;
- 3) A partir da existência da controvérsia e da abundância de informações;
- 4) A partir da oportunidade de discussão, do predomínio da crítica e da reflexão;
- 5) A partir da procura de uma atitude comum e da decisão ou opinião coletiva.

Observando essas etapas o autor apresenta um conceito que é encontrado em diversas obras dos demais estudiosos, sendo referência no que diz respeito aos estudos dos públicos.

O agrupamento de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contigüidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a ser tomadas perante ela; com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletiva, que permitirá a ação conjugada (ANDRADE, 1989, p.41).

Porém, um grupo de pessoas “somente será considerado público se houver um programa deliberado de Relações Públicas projetando esse desígnio” (FORTES, 2002, p.25). Em suma, os funcionários serão considerados público interno de uma empresa quando esta praticar o exercício para tanto, caso contrário, pertencerão ao agrupamento amorfo, apenas funcionários. O ajustamento em uma ou outra categoria de público ocorre através do grau de dependência em relação ao organismo promotor do relacionamento e na sua capacidade de gerar ações favoráveis ou desfavoráveis no destino da organização, tornando esta divisão uma particularidade de cada empresa.

Observado o objetivo deste trabalho, o estudo se concentra no público interno das organizações.

### 3.2.1. O público interno

Diversos segmentos têm se preocupado com a avaliação do ambiente interno das empresas. *Cases* apresentados e revistas ligadas ao mundo dos negócios, têm mostrado que não há mais como trabalhar somente a estrutura técnica da organização, é preciso promover uma atuação na instância humana. Isto é, a estratégia de negócio não pode estar dissociada da estratégia dos relacionamentos com o fator humano das organizações. Um bom começo, é definir e compreender o público interno da organização.

Para delimitar o público interno de uma instituição, França (1997) apresenta conceitos que mantêm o foco da ligação jurídica ou de grau de aproximação, citados anteriormente. O primeiro deles discorre sobre as ligações sócio-econômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da organização.

Em seqüência, temos a definição de Ferreira que limita o público interno a um “segmento constituído por diretores e empregados de uma empresa ou organização, incluindo, eventualmente, acionistas, conselheiros e vendedores” (apud FRANÇA, 1997, p.82).

Na mesma obra, encontra-se um conceito objetivo descrito por *John E. Marston* em *Modern Public Relations*, o qual diz que públicos internos são as pessoas que, de alguma forma, estão ligadas a uma organização e com esta mantém um contato diário de trabalho. “São os empregados, acionistas, fornecedores, revendedores, clientes e até mesmo a comunidade próxima à empresa” (apud FRANÇA, 1997, p.83).

É um conceito claro e capaz de esclarecer que o público interno não precisa necessariamente uma ligação jurídica com a instituição, contradizendo alguns conceitos citados anteriormente. Além disso, integra diferentes grupos que possuem ligações com a empresa, mesmo que por vezes, os interesses sejam diferentes.

Porém, o fato da existência dos públicos não depender da organização, fica esta, no direito de classificar os grupos, que de certa forma, interferem na sua existência, e vice-versa, da melhor maneira que os convém. Importante é defini-los e aplicar uma comunicação dirigida para cada um deles. No que confere ao público interno Marchesi afirma:

Defendo que o público interno é o mais estratégico – e, portanto, o mais importante – para a organização. [...] É o que chamo de formadores de opinião para os demais públicos de interesse da empresa. (MARCHESI, 2003, p.50).

Portanto, os funcionários e, possivelmente, suas famílias, representam um público que deve ser trabalhado de forma prioritária. Item relevante, dado a aproximação e integração desse público com a empresa, o que pode oferecer um grande impulso para alcançar os objetivos da mesma.

### 3.3. COMUNICAÇÃO INTERNA

A organização é uma instituição social dinâmica, complexa e está permanentemente em movimento. Além disso, é constituída de pessoas e definida pelos seus compromissos e relacionamentos. Este cenário exige uma comunicação eficiente e que seja compreendida e valorizada por toda a escala hierárquica da instituição. Conforme Keith Davis e John Newstrom<sup>11</sup>,

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal entendidos que muitas vezes a separa. (apud, KUNSCH, 2003, p.161)

Para Kunsch, a comunicação é entendida como um diálogo, uma troca de idéias e não apenas como uma transmissão de informações. Ao entender a comunicação como um diálogo, precisa-se estar atento ao público, para o qual as mensagens serão destinadas e dispostos a escutá-lo. Deparados com esta situação, percebe-se mais uma vez, a importância de estabelecer públicos e manter comunicação dirigida com estes. No que diz respeito à comunicação interna, Kunsch a constitui como “um setor planejado com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados” (KUNSCH, 2003, p.154).

As organizações precisam instituir relacionamento com seus empregados, vendo-os como aliados em seus planos, idéias e previsões. Torna-se uma das metas, não deixar que o funcionário se afaste das atividades, e para isso, é necessária a divulgação de informações que unifiquem as idéias e ações de seu público interno.

---

<sup>11</sup> DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1996.

Nesse sentido, Curvello<sup>12</sup> afirma que a comunicação interna é voltada para o público interno “buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais” (apud, SCROFERNEKER, 2007, p. 85).

A definição de Bueno acerca da Comunicação Interna acrescenta que,

entende-se por Comunicação Interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil, transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público (BUENO, 2006, p. 67)

Atualmente, a comunicação interna ganha seu espaço junto à cúpula administrativa das organizações e tem sido mais valorizada devido ao aumento da produtividade e da qualidade dos funcionários. Vários autores concordam que a comunicação interna tem se configurado como um dos mais importantes instrumentos estratégicos a disposição da empresa. Ao melhorar o relacionamento destas com seus funcionários, há possibilidade de integração e fortalecimento na criação e/ou manutenção da imagem institucional. Aliado a isso, funcionários informados, sentem-se considerados.

Entretanto, há necessidade de elaboração de um Planejamento de Comunicação Interna que, quando bem sucedido, é capaz de desenvolver nos empregados o reconhecimento, o que conseqüentemente o valoriza, como parte importante no complexo sistema organizacional.

Seguindo a perspectiva de desenvolver e estabelecer relacionamento com o público interno, Argenti afirma que a comunicação interna da atualidade “envolve mais que memorandos, publicações e as respectivas transmissões, envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional” (2006, p.169). Por este motivo, a comunicação interna deve exercer papel estratégico, e para a efetivação do seu planejamento, necessita do apoio da alta direção.

Outro quesito relevante na discussão acerca da comunicação interna é a importância do estabelecimento de “clima positivo”, entendido como um ambiente

---

<sup>12</sup> CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. São Paulo: Scortecci, 2002.

adequado para o desenvolvimento das atividades. Torquato<sup>13</sup> define como missão básica da comunicação interna:

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 à expansão de suas linhas de produto (apud SCROFERNEKER, 2007, p. 83).

Importante ressaltar que Torquato iguala o conceito de comunicação interna ao endomarketing. De acordo com Kunsch o endomarketing não é comunicação interna, pois segundo a autora o “endomarketing limita-se a ver os funcionários como ‘clientes internos’” (KUNSCH, 2003, p.155) enquanto a comunicação interna tem uma visão mais ampla, inserindo o funcionário como peça central para o planejamento estratégico da organização. Segundo Bekin, considerado o pioneiro na utilização do termo, o endomarketing compreende as,

ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 1995, p.2)

Porém, como o objetivo do endomarketing consiste em atrair e reter os ‘clientes internos’ para beneficiar os resultados compreendidos como ganhos para a empresa, pode-se concluir que “o foco real é o cliente externo” (SCROFERNEK, 2007, p.88).

Não existe, neste trabalho, o objetivo de questionar a validade das ações de endomarketing. A crítica concentra-se apenas em diferenciá-lo de um dos focos de estudo deste, a comunicação interna.

Em conformidade com Kunsch (2003), acredita-se que o público interno não pode ser compreendido como representação de cliente ou de mais um público. São antes de tudo, cidadãos que devem ser inseridos dentro da política de comunicação interna e de relacionamento com os públicos. Essa é a política de Relações Públicas, um tanto mais ampla que a de endomarketing.

---

<sup>13</sup> TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Thomson, 2002.



### 3.4. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Para implementação de qualquer tipo de ação de uma empresa é necessário avaliar todas as possibilidades, levando em consideração as especificidades do público ao qual destina-se a atividade e os objetivos almejados. Diante disso, se entende que para obter sucesso, é necessário primeiro, planejar e pensar a ação. Segundo Andrade (1993), o planejamento,

prepara planos, programas e projetos, básicos e específicos, de periodicidade anual ou plurianual. Planeja os esquemas iniciais de administração dos casos e de crises emergenciais. Seleciona pessoal para a execução da programação, faz estudo de tempo e indica os instrumentos. (ANDRADE, 2001, p. 100).

A função de planejamento impede que as ações sejam improvisadas e alinha os objetivos e metas de uma organização, tornando sua conduta coerente diante todos seus públicos. Fortes (2003), apresenta como principais objetivos do planejamento de Relações Públicas,

- formular estratégias para os meios de comunicação com os públicos;
- adequar as atividades de Relações Públicas à administração estratégica da empresa;
- organizar os recursos técnicos e físicos dos programas de relacionamento;
- definir estratégias de Relações Públicas para trabalhos solidários com os setores da companhia;
- elaborar o orçamento de Relações Públicas;
- estabelecer a rentabilidade das proposições apresentadas.

Partindo do pressuposto que as organizações são únicas, cada qual com seus objetivos e peculiaridades, o planejamento deve ser formulado de modo a atender essas especificidades. O planejamento da comunicação interna deve ser contemplado no planejamento estratégico da organização visto a importância da coerência nas ações comunicacionais.

Quanto a sua estrutura, o planejamento da comunicação interna, segue as etapas do planejamento estratégico de Relações Públicas proposto por Kunsch (1997). Primeiramente, deve ser realizado o diagnóstico da comunicação interna da organização,

mencionando e caracterizando os públicos internos existentes. Nessa etapa, deve ser identificado as necessidades, expectativas e frustrações desse público em relação à comunicação da organização. Realizada essa exploração, parte-se para o estabelecimento da relação caracterizada das diferentes ferramentas (canais, meios e veículos) que a organização utiliza com intuito de promover a comunicação da organização com seu público interno. A partir da obtenção destas informações, o profissional de Relações Públicas deve avaliar minuciosamente a validade e o cumprimento do objetivo de cada ferramenta empregada pela organização.

Após analisar criteriosamente o público interno e as ferramentas utilizadas, o profissional deve apontar as necessidades de remodelação da comunicação e promover, se necessário, a implantação de novos instrumentos. A execução deste planejamento deve contar com a possibilidade de aprovação da cúpula diretiva, apresentando no decorrer do trabalho o quanto a comunicação desenvolvida por profissionais capacitados pode aprimorar os relacionamentos da instituição para com, seus públicos.

As ações planejadas garantem ao profissional de Relações Públicas efetuarem uma atividade que consiste em “agir com mais cautela e com medidas mais previsíveis e eficazes” (KUNSCH, 1997, p.80). Nesse cenário, o planejamento da comunicação interna é imprescindível, visto a importância deste público para a organização.

### 3.5. MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

De acordo com Andrade (1989, p.117), “tudo o que deliberadamente transmite ou conduz comunicações pode ser considerado um veículo de comunicação”. Os veículos de comunicação dirigida transmitem as mensagens para um público específico, no caso da comunicação interna, os meios são direcionados, principalmente aos funcionários.

Também considerados ferramentas ou instrumentos de comunicação por demais autores, os veículos de comunicação interna, quando utilizados de forma adequada e atendendo os objetivos da empresa, estabelecem uma eficiente comunicação entre a organização e seu público interno. As ferramentas frequentemente encontradas na comunicação interna vão desde as mais simples, como exemplo, conversas informais, até as mais elaboradas, compreendendo, as publicações e demais projetos.

Os meios de comunicação interna podem ser descritos como instrumentos oficiais responsáveis, em grande parte, pela formação de um ambiente informativo e de credibilidade. São, de certa maneira, instrumentos reguladores que passam todas as informações de ordem ascendente e descendente, e apresentam o objetivo de assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa a partir do estabelecimento de instruções, normas e relatórios. Visto que a organização é um sistema, ela se apóia na cooperação dos seus públicos e, acaba por ser influenciada diretamente por aspectos que envolvem a satisfação e insatisfação dos públicos de interesse.

Pelo caráter estratégico, é de suma importância conhecer, criar e (re)criar instrumentos capazes de informar, integrar e motivar os funcionários da organização. Destaca-se a seguir, alguns dos veículos de comunicação interna, atualmente utilizados e desenvolvidos pelas Relações Públicas.

As publicações (*house-organ*, revistas) são instrumentos específicos de Relações Públicas que tem por objetivo informar as políticas, diretrizes, atividades e eventos da empresa. As publicações têm capacidade de alcançar familiares de funcionários e pessoas externas a empresa, contribuindo para maior projeção da imagem. Uma das formas mais eficientes de constituir os periódicos é através da criação de um conselho editorial que seja composto de pessoas que representem todos os setores da organização.

De acordo com a pesquisa de comunicação interna<sup>14</sup> realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) no ano de 2007, o jornal impresso foi apontado como principal veículo de comunicação interna por 22,6% dos entrevistados. Apesar do *boom* da internet no ano anterior (2006), o jornal recuperou sua posição, principalmente dentre as empresas que possuem grande quantidade de funcionários na linha de produção, o que remete para uma dificuldade de acesso a e-mails e demais páginas da internet. (Disponível em [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)).

A newsletter pode transmitir diversas informações dos variados setores da organização. Como freqüentemente publica-se, através desse instrumento, informações técnicas sobre a área de atuação da empresa, a *newsletter* deve apresentar um formato simples que facilite a leitura rápida. É um meio que possibilita aos funcionários, um maior

---

<sup>14</sup> Realizada pela ABERJE (2007), a pesquisa de comunicação interna teve como amostra 164 companhias classificadas entre as 1000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com levantamento da revista Exame (edição 2007)

conhecimento do ramo de atuação da empresa, podendo contribuir para um maior entendimento acerca dos objetivos e metas da organização. A principal desvantagem é o alcance desse instrumento, visto que por ser eletrônico restringe o acesso de alguns funcionários.

O manual de integração como o próprio nome diz, tem por finalidade o auxílio na integração de novos funcionários ao ambiente de trabalho, esclarecendo seus direitos e deveres. Conforme Fortes os manuais “compilam noções essenciais, políticas e preceito. São considerados veículos em apoio aos diferentes departamentos da organização desde que a concepção tenha sido um trabalho de Relações Públicas” (2002, p.271). Para cumprir com sua finalidade, o manual deve ser atualizado e condizente com os objetivos e normas da empresa. Além disso, deve possuir formato e conteúdo simples, já que o objetivo principal desse veículo é instituir uma comunicação clara e propor uma imagem favorável da organização.

No âmbito dos manuais torna-se de grande importância, atualmente, a utilização do manual de crise. Contemplado pela política de prevenção de crises, este instrumento estabelece a maneira que cada funcionário deve se comportar diante de uma situação de crise, entendida como acidentes e demais acontecimentos que influem diretamente na imagem da organização.

O mural quando bem localizado e iluminado, pode transformar-se em eficaz canal de comunicação interna. Para que isso aconteça, é preciso que seja elaborado de maneira criativa e seja organizado e atualizado constantemente. Caso contrário, perde sua finalidade e deixa de ser observado pelo público. Segundo Fortes, “cabe ao profissional de Relações Públicas orientar e zelar para que se torne efetivamente um periódico, com atualizações constantes e renovação total em períodos de tempo preestabelecidos” (FORTES, 2002, p. 265). Nos murais, freqüentemente, encontra-se outras ferramentas de comunicação, que são o jornal mural e cartazes.

O jornal mural possui pautas diárias e proporciona, por esse motivo, o hábito da leitura. Segundo Fortes (2002) quando há contenção de gastos em uma organização, esse veículo pode substituir o jornal ou revista da empresa. Para facilitar sua leitura, recomenda-se que sua disposição no mural fique na altura dos olhos. Sobre os cartazes, Cesca (1995) defende que sua elaboração deve ser atraente, observando letras, cores, imagens,

quantidade e a mensagem do texto. Devem estar dispostos nos murais, de modo a não causar poluição visual.

As reuniões são uma ferramenta de comunicação direta e podem ter caráter informativo ou discursivo. De acordo com Fortes (2002) elas têm uma tarefa primordial a cumprir na estratégia de Relações Públicas: a participação programada. Conforme Andrade, estimular a participação programada dos públicos,

em todas as organizações, públicas ou privadas, reflete uma mudança em todos os domínios, no sentido de estabelecer e manter a maior compreensão e melhor comunicação entre pessoas e grupos sociais. Esta forma primeira de entendimento se traduz pelo desejo de chegar-se ao universo de debate, para que o diálogo se torne realidade, nesse mundo da comunicação tecnológica e da incomunicação humana. (ANDRADE, 2001, p.136)

Devido à flexibilidade que as reuniões apresentam, é importante que se defina uma pauta e quem irá conduzir a discussão.

Os eventos constituem um importante canal de comunicação da organização com o público interno. Promovem a integração além de aproximar os funcionários e, eventualmente, seus familiares da direção da empresa. De acordo com Cesca (1995) evento é uma execução do projeto devidamente planejado referente a um acontecimento, com o objetivo de manter, elevar ou recuperar o conceito de uma organização, junto ao seu público de interesse. Como tem potencial para despertar a atenção de todos, podem ser utilizados para transmitir informações importantes referentes à empresa. São exemplos de eventos:

- Eventos Sociais: são festividades alusivas a datas que comemoram Natal, dia da Secretária, dia de São João, etc.
- Eventos Esportivos: compreendem os torneios e campeonatos que podem ser realizados internamente ou interempresariais. Ex. futebol, xadrez, jogos de salão, etc.
- Eventos Cívicos: iniciativas cívico-culturais referentes ao aniversário da empresa, 7 de setembro, 15 de novembro. Algumas dessas iniciativas ocorrem no âmbito das relações com a comunidade, como exemplo, a comemoração do aniversário do município onde a empresa está instalada.

- Eventos Culturais: utilizados para integração e valorização dos funcionários, são eventos que promovem concursos na área da literatura, das artes plásticas, artesanato, teatro, música, etc. Podem incluir a participação de familiares de funcionários.

A caixa de sugestões é um instrumento que disponibiliza ao público uma oportunidade de opinar sobre acontecimentos da empresa através de formulários que não precisam ser assinados. Acredita-se que esta seja uma das ferramentas que proporcionem o mais fiel *feedback* do público interno pela possibilidade de pronunciar-se sem ser identificado. Em pesquisa da ABERJE (2007), esse instrumento é apontado pela maioria das empresas como um dos meios mais utilizados na comunicação interna. No entanto, é necessária a realização da avaliação de todas as sugestões junto à Direção da empresa, e quando necessário, devem ser implantadas mudanças.

A intranet é uma ferramenta que possibilita a comunicação através de e-mail dentro da organização. É necessário identificar quem e quantos são os funcionários que executam suas tarefas mediante computadores para validar as mensagens e seu alcance. Conforme a pesquisa de comunicação interna realizada pela ABERJE (2007), a intranet está disponível para pelo menos 50% dos funcionários em 62% das empresas pesquisadas. Interessante ressaltar que esse dado vem se mantendo desde 2002 (59%), apontando para o fato de não ter acontecido uma ampla democratização ao acesso da intranet, embora ela esteja presente em 87,2% das empresas. (Disponível em [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br))

A pesquisa é uma premissa básica para a atuação do profissional de Relações Públicas, visto que este busca aproximação entre públicos. Como já foi citado, faz-se necessário antes de estabelecer uma comunicação com determinado público, conhecê-lo, saber de suas expectativas e interesses, para a partir disso, (re) planejar a comunicação que será estabelecida. Kunsch enumera como objetivos da pesquisa em Relações Públicas;

conhecer a opinião dos públicos; construir diagnósticos da área ou setor de comunicação organizacional/institucional; conhecer em profundidade a organização; fazer análise ambiental interna e externa, verificando quais as implicações que possam afetar os relacionamentos. (KUNSCH, 2003, p.278).

A qualidade e o aprofundamento da pesquisa em Relações Públicas depende da escolha do tipo de pesquisa e as técnicas empregadas para sua realização. Por isso, o profissional responsável pela pesquisa deve conhecer as vantagens e desvantagens de cada uma delas, levando em consideração as especificidades do estudo.

No âmbito interno das organizações, encontram-se dois tipos de pesquisa que possuem maior relevância; a pesquisa institucional e a pesquisa de clima.

A pesquisa institucional tem como objetivo principal levantar dados sobre as condutas administrativas, a atuação da empresa e averigua as condições internas, visando a elaboração de um diagnóstico descritivo que sinalize os pontos fortes e fracos existentes. Esse tipo de pesquisa, conforme Andrade;

averigua as normas e métodos de trabalho usados pela organização, estudando-se também a estrutura, relações entre os empregados, instalações, material, localização, enfim, tudo que possa permitir a identificação da área ou áreas desajustadas. (ANDRADE, p. 90, 2001).

O planejamento estratégico, tanto da empresa, como da comunicação interna, necessita dessas informações para definir os projetos e programas a serem desenvolvidos. A obtenção dos dados é proveniente da alta direção da empresa sendo coletados, geralmente, através de questionários.

Kunsch (2003) sugere que a coleta de dados deve contemplar as seguintes características:

- a) A organização (identificação e dados gerais, missão, visão e valores da empresa, recursos humanos, história da organização, infra-estrutura física, benefícios para o público interno, situação econômica, produtos e serviços oferecidos, estrutura organizacional e administrativa, cultura organizacional, clima organizacional, capital intelectual e análise ambiental – macro e micro ambiente, responsabilidade social e balanço social).
- b) A comunicação (missão e valores da área da comunicação, identificação dos públicos, sistemas de comunicação, estrutura setorial da comunicação, políticas e objetivos).
- c) A comunicação organizacional (comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica).

Esses temas guiam a pesquisa, porém, cada organização possui suas especificidades que devem ser consideradas na elaboração do instrumento, tornando-o adequado para sua realidade.

A pesquisa de clima organizacional, também denominada, pesquisa de satisfação, avalia o ambiente de trabalho de um modo geral. Tem por objetivo averiguar a percepção e satisfação dos funcionários perante as políticas de comunicação interna, externas, as lideranças e a maneira que é exercida a comunicação da empresa. Para Fortes, as informações colhidas neste tipo de pesquisa;

garantem uma verdadeira diagnose do ambiente de trabalho e, a partir dela, a empresa enfrenta os conflitos detectados, corrigindo as questões contraproducentes. Caso não faça, corre o risco de perder credibilidade e frustrar os servidores que seguramente criam expectativas de mudanças ao responder as perguntas. (FORTES, 2002, p.101).

Além do cuidado de retorno ao público interno, através de possíveis mudanças, há de ficar-se atento para a montagem dos questionários. Estes devem ser elaborados com linguagem adequada ao nível intelectual dos pesquisados e devem garantir o anonimato, possibilitando uma “abordagem franca e ampla de todos os aspectos positivos e negativos que podem exibir” (FORTES, 2002, p.101). Além de questionários, também pode ser utilizado para coleta de dados, as observações, entrevistas pessoais e painel de debate.

Por tratar de uma pesquisa ampla e considerar o tempo necessário para (re) elaboração e implantação de novos projetos, Luz<sup>15</sup> recomenda que “este estudo deve ser aplicado anualmente ou a cada dois anos” (apud DORNELLES, p.110, 2007).

Importante ressaltar que as pesquisas com fins institucionais, pertencem “as funções privativas da atividade profissional de Relações Públicas”, definidas no artigo 3<sup>a</sup> da Resolução n. 43 de 24 de agosto de 2002, nos termos da Lei 5.377. Dentre as demais definições encontradas nessa Resolução, ligadas as atividades de cunho interno, e especificadas como atividades privativas de Relações Públicas, encontra-se;

1) campanhas institucionais de informação, integração, conscientização e motivação dirigidas a público estratégico; [...] 2) criar, produzir, implantar, coordenar, avaliar newsletters, house-organ, jornais e revistas

---

<sup>15</sup> LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.



institucionais, manuais de comunicação, balanço social, murais e jornal-mural [...].

(Disponível em [www.conferp.org.br/pg\\_resolucoes\\_conteudo.htm](http://www.conferp.org.br/pg_resolucoes_conteudo.htm)).

Além dos veículos descritos, a comunicação interna deve elaborar campanhas, projetos e programas em conjunto com os demais setores com a finalidade de informar e estabelecer um vínculo de confiança e valorização entre organização e funcionários. Contudo, deve ser responsável pelas atividades que lhe competem. Quanto mais a comunicação for aprimorada e desenvolvida, e quanto mais instrumentos forem utilizados de maneira planejada, melhor será a troca de informações, o conhecimento e a interação do público interno com a organização. Transmitindo todas informações necessárias e de modo adequado ao público interno, mantendo-o motivado e participante das ações promovidas pela organização, é possível formar um público que trabalha visando os objetivos da empresa, e que, conseqüentemente, transmitirá uma imagem institucional positiva para a organização.

## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

### 4.1. JUSTIFICATIVA

Atualmente são desenvolvidos e ampliados conceitos e pesquisas novas que buscam o aprimoramento das organizações. Estes estudos procuram alternativas para o aperfeiçoamento dos processos comunicacionais dentro das organizações bem como promover a satisfação e motivação de seus funcionários.

Observado este contexto, as aptidões profissionais desenvolvem-se por uma questão de sobrevivência diante do mundo competitivo e globalizado em que vivemos. Mais que informar através de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna, as Relações Públicas de hoje, precisam trabalhar com a emoção das pessoas, produzindo um ambiente favorável de trabalho, motivando assim seus funcionários a defender e difundir questões relacionadas à empresa. Desta forma, o público interno também, constitui-se como um meio de comunicação da empresa, visto que colabora na criação/manutenção de uma imagem favorável da organização perante seu público externo.

Outra profissão que tem como foco de atuação os funcionários de uma empresa é a Psicologia Organizacional. Apesar de geralmente atrelada aos recursos humanos na atuação do recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários, as atividades desta área estão progredindo visando o desenvolvimento organizacional sem deixar de preocupar-se com o bem estar dos funcionários, envolvendo as condições físicas e psicológicas deste público.

Partindo do pressuposto de que comunicação interna é um fenômeno dentro das organizações, e por este motivo independe da instituição de um departamento ou setor específico que a formalize, o presente estudo propõe estabelecer as diferenças e convergências no tratamento dado à comunicação interna pelas relações públicas e pela psicologia organizacional.

Torna-se necessária a realização desta pesquisa tanto para o aprimoramento dos estudos na comunicação da empresa com seus funcionários como para o estabelecimento das competências de cada área. Pode-se, contudo, verificar que há necessidade de delimitar um campo de ação para cada uma das profissões, haja vista, as interferências em áreas que

o profissional não possui habilitação apropriada ou ainda, pode ser identificada a necessidade de um trabalho integrado entre as profissões estudadas.

#### 4.2. ELEMENTOS NORTEADORES

O estudo foi concebido visando colaborar com o desenvolvimento estratégico da comunicação interna das organizações. Para tanto, foram pesquisadas as atividades realizadas pela Psicologia Organizacional e pelas Relações Públicas com intuito de encontrar as diferenças e convergências nas ações, assim como, os objetivos das áreas.

Tendo em vista a necessidade de recorte do estudo e a aplicação da pesquisa em empresas semelhantes – mesmo ramo, setor e porte - para uma possível comparação dos dados, optou-se pelo ramo do transporte municipal de Porto Alegre. O prévio conhecimento da autora da existência de profissionais da Psicologia Organizacional que realizavam atividades de comunicação interna foi fator decisivo na escolha do tema.

#### 4.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método definido para esta pesquisa é qualitativo, pois averigua uma atividade exercida por diferentes profissionais, por meio de entrevistas. A pesquisa desenvolve-se através de uma investigação exploratória, pois investiga uma mesma atividade realizada por diferentes profissionais, com o propósito de compreendê-la melhor, podendo desta forma, comparar os resultados obtidos.

Para analisar seu objeto – comunicação interna, o estudo utiliza um dos métodos de pesquisa qualitativa: o estudo de caso. Segundo Yin, “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p.32).

O estudo de caso, assim como demais estratégias de pesquisa, conforme Yin (2005), representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, em que existem muito mais variáveis de interesse do que

pontos de dados, e como resultados, baseia-se em várias fontes de evidência. O resultado beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados através de entrevista e análise de instrumentos de comunicação interna. As entrevistas foram realizadas com uma profissional de Relações Públicas e com uma Psicóloga especializada em Psicologia Organizacional. Foram consultados também o histórico, e os instrumentos de comunicação interna de cada empresa.

A partir da obtenção dos dados, estes foram organizados, confrontados com a teoria e comparados, a fim de encontrar as diferenças e convergências das estratégias da comunicação interna desenvolvida pelas duas áreas pesquisadas.

#### 4.4. UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

A amostra da pesquisa compreende duas concessionárias do ramo de transportes do município de Porto Alegre.

Para averiguar as diferenças e convergências das atividades realizadas pelas Relações Públicas e pelos Psicólogos Organizacionais, no âmbito da Comunicação Interna, optou-se em realizar uma pesquisa exploratória nas empresas do ramo de transporte coletivo na cidade de Porto Alegre – RS. Segundo informações obtidas na Associação dos Transportadores de Passageiros (ATP), o transporte coletivo da cidade de Porto Alegre é realizado por quatro empresas de transporte coletivo. Por motivos de exigência de não identificação de uma das empresas, todas serão definidas com nomes fictícios.

QUADRO 1: Empresas de transporte municipal de Porto Alegre

<b>Empresas (concessionárias)</b>	<b>Setor</b>	<b>Comunicação Interna*</b>
OrgA	Privado	Relações Públicas
OrgB	Privado	Psicologia Organizacional
OrgC	Privado	Terceirizada
OrgD	Público	_____

\*Considerando Profissional responsável pelo desenvolvimento da atividade.

Com o objetivo de realizar uma pesquisa que ofereça dados de duas empresas que realizem comunicação interna, uma através de profissional de Relações Públicas e outra através de um profissional da Psicologia Organizacional, as quatro empresas do ramo de transporte coletivo foram mapeadas, de modo a delimitar um campo de ação. Partindo do pressuposto que para a efetividade desse tipo de pesquisa há necessidade de no mínimo duas empresas do mesmo ramo e setor, a OrgD, por caracterizar-se como a única empresa pública, foi descartada da pesquisa.

Num segundo momento, foram identificados, junto às empresas, a existência de setores que desenvolvessem a comunicação interna e os responsáveis por esta atividade. Constatou-se que toda parte comunicacional, incluindo a comunicação interna da OrgC é desenvolvida por empresa terceirizada. Já a OrgA, possui uma profissional de Relações Públicas que realiza a atividade de comunicação interna através do Departamento de Comunicação e Marketing. E por fim, foi detectado que a OrgB também pratica comunicação interna, a qual, é desenvolvida por uma Psicóloga Organizacional, chefe do Departamento de Recursos Humanos.

Após este mapeamento, foi definido que as empresas OrgA e OrgB, por serem empresas do mesmo ramo (transporte), mesmo setor (privadas) e ambas desenvolverem atividades de comunicação interna conforme os objetivos da pesquisa (Comunicação Interna desenvolvida por Relações Públicas X Comunicação Interna desenvolvida por Psicólogo Organizacional), cumpriam com os quesitos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa.

#### 4.5. SUJEITOS DA PESQUISA

Definem-se como sujeitos da pesquisa os profissionais de Relações Públicas e Psicologia Organizacional que atuam no desenvolvimento das atividades de comunicação interna nas empresas selecionadas para realização desta pesquisa. Tendo em vista o propósito da pesquisa, os profissionais foram selecionados com base no seguinte critério: Responsável pelas atividades de comunicação interna da respectiva instituição.

#### 4.6. COLETA DE DADOS

Os dados coletados são resultados de fontes primárias compreendendo as entrevistas com os responsáveis pela comunicação interna e consulta aos instrumentos de comunicação voltados ao público interno.

As informações oriundas dos profissionais entrevistados foram obtidas através de entrevista pautada, permitindo flexibilidade na coleta de dados. As entrevistas-conversas foram norteadas, de maneira flexível, pelas questões apresentadas em anexo. (ANEXO A).

Segundo Gil (1994, p.117), “a entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. Como auxiliares a coleta de dados, foram verificados os instrumentos de comunicação interna, utilizados pelas respectivas empresas.

#### 4.7. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos através das entrevistas e a verificação dos instrumentos utilizados na comunicação interna foram analisados a fim de estabelecer as atividades que são desenvolvidas por cada uma das áreas envolvidas na pesquisa. Num segundo momento, foi realizada a análise comparativa das atividades, observando as diferenças e convergências propostas por este estudo. Como embasamento, foi utilizado referencial teórico de ambas profissões.

#### 4.8. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

No decorrer do estudo, foram identificadas algumas limitações na execução da pesquisa. A coleta de dados, assim como, sua análise, apresentam algumas barreiras que devem ser levadas em consideração no resultado da pesquisa.

As entrevistas, utilizadas para obtenção dos dados, podem apresentar falhas em seus resultados pela inabilidade da entrevistadora e também pela confiabilidade das informações prestadas pelas entrevistadas.

Em relação à análise dos dados obtidos, pelo estudo ter como propósito à delimitação das atividades, estas não serão validadas. Isto é, não é possível através da pesquisa realizada saber a eficácia que determinado instrumento tem na respectiva organização, salvo o depoimento dos entrevistados quanto à atividade.

## 5. RESULTADO DA PESQUISA

### 5.1. CARACTERIZAÇÃO DA OrgA

A OrgA é um consórcio formado desde 1996 que conta com a união de cinco empresas. Sua criação foi determinada por orientação da Secretaria Municipal de Transportes, que dividiu a cidade em três zonas (norte, sul e sudeste-leste) e designou que as empresas se agrupassem em consórcios. Atualmente, o Consórcio OrgA é responsável por uma frota de 462 veículos, que transportam anualmente cerca de 7 milhões de passageiros.

A missão da OrgA: Planejar e coordenar o transporte da região sul de Porto Alegre, buscando um serviço adequado para seus usuários e eficiência das empresas associadas.

A visão da empresa: Ser referência no âmbito das empresas de consórcio de transporte coletivo urbano, prestando serviço de excelência e com responsabilidade social.

Os princípios são direcionados aos clientes: satisfação e fidelidade; aos colaboradores: valorização e comprometimento, às empresas consorciadas: parceria e credibilidade; e à comunidade: integração e responsabilidade social.

#### 5.1.1. Comunicação interna da OrgA

A comunicação interna da empresa é realizada por uma profissional de Relações Públicas, chefe do Departamento de Comunicação e Marketing da empresa há cinco anos.

Em entrevista, a Relações Públicas esclareceu que divide seu público interno como direto e indireto. Essa divisão auxilia a profissional na definição de suas ações, pois existe um público de 110 pessoas composto pelos funcionários da OrgA (direção, administração e fiscais) e um público interno indireto que são os funcionários das cinco empresas que formam o consórcio, somando ao total 2.300 pessoas.

Como chefe do Departamento de Comunicação e Marketing, a profissional participa ativamente do Planejamento Estratégico da Empresa, aliando a este, o planejamento da comunicação interna e externa da OrgA. Afirmou que todas as atividades



desenvolvidas na empresa obedecem às etapas da área, definidas pelo planejamento, elaboração, implantação, controle e avaliação.

Para facilitar a comunicação com o público interno indireto, foi criada uma comissão formada por um representante de cada empresa do consórcio, que fica responsável pelo repasse, atualização e desenvolvimento das atividades coordenadas pela profissional de Relações Públicas da OrgA. Importante ressaltar, que dois, dos cinco representantes que formam a comissão, também possuem formação em Relações Públicas.

A seguir, serão descritas as atividades exercidas pelo Departamento de Comunicação e Marketing, coordenadas pela Relações Públicas, voltadas ao público interno do OrgA.

1.1 Socialização dos funcionários: atividade diz respeito à admissão de funcionários, os quais, no seu primeiro dia de trabalho, são conduzidos pela profissional de RP pelas dependências da empresa e apresentados aos demais funcionários. Durante essa atividade, são esclarecidas as dúvidas e explicado, o funcionamento da organização. Uma segunda atividade (cursos de motivação) que pode ser caracterizada como socialização é direcionada aos funcionários diretos, e tem como objetivo, promover a atualização das informações referentes ao ramo de atuação preocupando-se com a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa.

1.2 Manuais: a OrgA possui um manual de integração voltado ao público interno direto. O material é entregue no primeiro dia de trabalho e descreve as políticas da empresa, assim como os direitos e deveres dos funcionários.

2. Cursos de Motivação: voltados ao público interno direto, geralmente ocorrem em conjunto com os encontros para treinamento. São exibidos filmes, promovidos debates e desenvolvidas atividades em grupo, possibilitando a integração do público interno, entendida, como um dos fatores de motivação no trabalho. A Relações Públicas afirmou que é comum nesses encontros os funcionários a procurarem, para informalmente, contar-lhe acontecimentos, tanto positivos, como negativos que estejam ocorrendo em seus setores. Levou um certo tempo para a profissional ganhar a confiança dos funcionários, porém, como os problemas apresentados por estas conversas eram, sempre que possível, solucionados, criou-se um importante canal de comunicação através das “conversas informais”.

3 Programa de Qualidade e Produtividade: voltado ao público interno direto e indireto, este programa tem por finalidade qualificar o atendimento oferecido para a população. A atividade permite acompanhar indicadores diários de operação, como assiduidade, evasão, reclamações entre outros. No final do ano, as empresas do consórcio que cumpriram as metas são premiadas e os colaboradores que contribuíram com os resultados recebem uma distinção.

4 Aniversários: no dia do aniversário, todos os funcionários diretos da OrgA recebem da direção um cartão de felicitações.

5 Homenagem por tempo de serviço: Todos os anos os funcionários que completam 5 e 10 anos de serviço prestados, são homenageados pela direção da OrgA. Como forma de reconhecimento recebem, dos Diretores, uma lembrança da empresa.

6 Eventos: a Relações Públicas da OrgA é responsável pelos eventos que envolvem todas as empresas do consórcio, assim como os eventos destinados apenas para a unidade OrgA. O único evento que envolve a participação de todas empresas do consórcio é a Festa de Final de Ano, realizada a cada cinco anos para todos os colaboradores e familiares.

7 Dia do rodoviário: no dia do motorista (25 de julho) é comemorado pela OrgA o Dia do Rodoviário. Na oportunidade, um brinde é entregue para todos os funcionários, cartazes alusivos à data são fixados nos ônibus e um almoço é oferecido na sede da OrgA.

8 Café da manhã: o projeto conta com a participação do público interno direto da OrgA. Mensalmente, os funcionários da Administração se reúnem para um café da manhã na sede da empresa, para confraternização e troca de informações. O projeto tem por objetivo, promover a integração de diretores e demais funcionários, oferecendo um clima informal e descontraído.

9 Café Fala Presidente: voltado aos fiscais da empresa, ocorre mensalmente e tem por finalidade a troca de informações entre a alta cúpula da empresa e os fiscais.

10 Campeonato de Futebol: voltado ao público interno direto, a RP da OrgA promove anualmente um campeonato de futebol com intuito de promover a integração dos funcionários e familiares da empresa. A ação também possui o objetivo de conscientizar sobre a importância da prática de exercícios físicos para uma boa qualidade de vida.

11 Divulgação do balanço social da empresa: cabe a RP da OrgA obter todas informações necessárias para formulação do balanço social da empresa. Ao final de cada ano, todos os funcionários recebem este informativo. O objetivo da ação é, além de prestar contas a comunidade em geral, informar os funcionários de todas as empresas que compõem o consórcio sobre as ações e resultados desenvolvidos no respectivo ano.

12 OrgA Acontece (nome fictício): é um jornal interno bimestral, dirigido a todos funcionários das empresas que compõem o consórcio. A pauta do informativo é definida pela comissão coordenada pela Relações Públicas do consórcio. O jornal, além de informar acontecimentos de interesse institucional, possui espaços destinados aos funcionários. Como fator de reconhecimento, os funcionários que se destacam por quesitos de metas e/ou prestação de serviços, preenchem a coluna “Perfil” do periódico.

13 Murais: A sede da OrgA conta com dois murais, sendo que um deles, localizado em um corredor é destinado ao público interno. Organizado e atualizado, contém informações gerais sobre os acontecimentos da organização. Os informativos são padronizados, sendo que as informações que são de interesse para todas as empresas do consórcio, são enviadas pela RP da OrgA aos membros da comissão, e estes, veiculam as informações nos murais das respectivas empresas que representam.

14 Pesquisa de clima organizacional: anualmente, a Relações Públicas aplica uma pesquisa de clima organizacional na empresa sede do consórcio. A profissional confirmou que todas as informações obtidas nesta pesquisa são discutidas na reunião de final de ano com a equipe que elabora o Planejamento Estratégico da empresa, e são apresentadas mudanças, quando necessário.

Quanto à avaliação das atividades, a Relações Públicas afirmou que o parâmetro geral para realizar o *feedback* das atividades desenvolvidas é obtido através da pesquisa de clima organizacional. Para os canais impressos, existe uma avaliação específica realizada através de questionário. Os eventos são avaliados pela quantidade de pessoas presentes e o envolvimento/participação destas, nas atividades propostas. As demais ações não possuem avaliação específica da atividade, apenas se surgirem problemas ou reclamações.

Entre os demais dados obtidos através da entrevista com a RP e observação dos instrumentos comunicacionais, pode constatar-se que o trabalho de comunicação interna está estruturado dentro do contexto do planejamento estratégico da empresa, tendo como

principal objetivo com este público, promover a valorização e o comprometimento de seus colaboradores<sup>16</sup>.

## 5.2. CARACTERIZAÇÃO DA OrgB

O consórcio OrgB é formado por seis empresas que se uniram para atender o transporte coletivo de uma das quatro regiões definidas pela Secretaria Municipal de Transportes. Atualmente, o consórcio administra uma frota de 389 coletivos que fazem o transporte de 5.180.224 passageiros/ano (Dado referente ao ano de 2006).

A OrgB não possui missão, visão e princípios estabelecidos. Todavia, a parceria das seis empresas objetiva agregar qualidade e modernidade aos seus serviços em sintonia com a otimização dos recursos materiais empregados. Questões fundamentais como segurança, eficiência e conforto são descritos como objetivos permanentes no dia-a-dia do consórcio.

### 5.2.1. Comunicação interna da OrgB

As atividades praticadas na comunicação interna, geralmente são exercidas pelos profissionais de comunicação, com habilitação em Relações Públicas. Para identificar a comunicação interna realizada nas empresas, foram analisadas as atividades que tem por finalidade desenvolver relacionamento entre a empresa e seus funcionários. No caso da empresa OrgB, foi detectado que essas ações são desenvolvidas por uma Psicóloga Organizacional, Diretora do Departamento de Recursos Humanos.

O trabalho desenvolvido pela psicóloga envolve o planejamento das atividades, porém verificou-se na entrevista, que muitas das ações, são elaboradas e implantadas conforme a demanda das empresas que formam o consórcio. O fato da profissional não participar da elaboração do planejamento estratégico do consórcio, sugere que há possibilidade que as atividades não contemplem o potencial estratégico que poderiam apresentar.

---

<sup>16</sup> Tanto a entrevistada como os materiais gráficos da empresa, tratam os funcionários com a nomenclatura “colaboradores”.

A psicóloga organizacional classifica seus públicos como colaboradores da OrgB e colaboradores do consórcio. As atividades direcionadas aos colaboradores da OrgB são descritas abaixo.

1 Recrutamento: a atividade objetiva encontrar candidatos potenciais para os cargos existentes na empresa tanto. A psicóloga organizacional da OrgB utiliza anúncios em jornal. Como maior parte dos cargos não exige nível superior, são recebidos vários currículos por mês.

2 Seleção: a finalidade dessa atividade, conforme a profissional entrevistada, é contratar pessoas que apresentem probabilidade de serem bem sucedidas no desenvolvimento das atividades que o cargo requer. As demissões e criação de novas vagas determinam a demanda de candidatos que serão chamados para entrevista. Após avaliação de currículo, a psicóloga organizacional da OrgB é responsável pela entrevista dos candidatos, avalia o perfil e competências destes, comparando ao perfil e competências que a vaga exige.

3 Controle de rotatividade: a profissional de psicologia organizacional da OrgB realiza o controle de rotatividade, isto é, analisa a quantidade de pessoas que são contratadas e demitidas mensalmente. Esta ação, segundo a profissional entrevistada, é um artifício para medir se, os cargos/funções definidos na empresa são coerentes com as políticas propostas. Fato este, que interfere diretamente na satisfação dos funcionários.

4 Entrevista de desligamento: No momento do desligamento do funcionário é realizada uma entrevista, que tem por objetivo, identificar o motivo da saída de todos os funcionários que pedem demissão. Os funcionários, que por ventura, são demitidos, também participam de uma conversa sobre o tempo que estiveram na empresa. Segundo a profissional, essa ação contribui para medir o clima organizacional da OrgB.

5 Integração: para promover a integração de novos funcionários, são realizadas reuniões trimestrais, onde os funcionários que completam três meses na empresa (período de experiência) recebem os novos funcionários, e isso ocorre, sucessivamente. A atividade, coordenada pela psicóloga organizacional, tem a finalidade de valorizar os funcionários que são aprovados no período de experiência e ao mesmo tempo, integrar os novos funcionários.

6 Acompanhamento e desenvolvimento de pessoal: através das reuniões trimestrais, conversas informais e rendimento na atividade executada, a psicóloga organizacional realiza o acompanhamento e avaliação dos funcionários desde sua contratação e avalia o desenvolvimento nas atividades executadas, bem como a promoção de cargo dentro da empresa.

7 Descrição de cargos e salários: junto com a direção da empresa, a psicóloga organizacional determina as responsabilidades de cada cargo e o correspondente nível salarial.

8 Atendimento psicológico a funcionários e familiares: a iniciativa surgiu a partir da grande procura dos funcionários para “conversas” com a psicóloga. Quando ocorria alguma divergência entre funcionários ou, em alguns casos, problemas particulares provenientes da vida familiar, os funcionários procuravam a profissional para “contar seus problemas”.

Os casos em que o profissional precisava de folga para solucionar problemas particulares receberam um tratamento especial, pois geravam conflito da psicóloga organizacional com chefes de outros departamentos. Atualmente, esses casos envolvem uma conversa simultânea entre os três interessados (funcionário, chefe do setor em que o profissional atua e a psicóloga).

Nos casos em que a psicóloga da OrgB constata um problema de ordem clínica, tanto nos funcionários, como em seus familiares, os mesmos são encaminhados para psicólogos clínicos, disponíveis no plano de saúde que a empresa oferece aos funcionários e familiares.

9 Murais: a psicóloga organizacional utiliza dois murais na sede da empresa. Um deles está disposto na entrada do local e apresenta fotos dos eventos promovidos pela empresa, como festas e entrega de doações pelos funcionários da OrgB a comunidades carentes. O segundo mural encontra-se na sala em que todos os funcionários circulam diariamente veiculando informações de interesse da organização e uma seção destinada à valorização dos funcionários. Esta ação é fruto do recebimento de elogios do público externo direcionadas a algum funcionário da empresa. Como “recompensa”, é elaborado um material, em formato de cartaz A4, contendo a foto, nome e função do funcionário, juntamente com a reprodução do elogio recebido.

10 Promoção interna: através do plano de carreira da empresa, formulado pela psicóloga organizacional junto à direção da empresa, os funcionários recebem a cada ano de contrato, um acréscimo no salário. A medida também contempla a promoção de cargo, específica para cada setor.

11 Encaminhamento para curso técnico e ensino médio: a psicóloga organizacional é responsável pelo encaminhamento de colaboradores a escolas e cursos técnicos. Através de conversas informais de conscientização, os funcionários são incentivados a concluir seus estudos e ainda, a fazer cursos técnicos. A OrgB entende que a atitude auxilia o colaborador no seu desenvolvimento pessoal e principalmente, profissional, beneficiando ambas as partes.

12 Pesquisa de clima organizacional: a psicóloga organizacional realiza pesquisa de clima, de maneira pontual. As pesquisas que utilizam como instrumento de aplicação, questionários, são desenvolvidas apenas quando é identificada uma situação que necessita mudança. Exemplificando, as pesquisas são realizadas para obter *feedback* de algum setor específico ou um fato/acontecimento isolado. As informações obtidas são avaliadas e com auxílio da direção, são providenciadas mudanças, quando necessário.

13 Eventos: a psicóloga organizacional é responsável pela elaboração e execução dos eventos destinados aos colaboradores da OrgB também dos eventos destinados aos colaboradores de todas as empresas que formam o consórcio.

14 Dia do colaborador: destinado aos colaboradores da OrgB - comemorado no dia 25 de julho – Dia do Motorista, todos os colaboradores da OrgB recebem um brinde com o logo da empresa. Aliado a isso, faixas são colocadas na sede da empresa para homenagear os funcionários.

15 Dia 1º de maio: destinado aos filhos dos funcionários de todas as empresas que formam o consórcio, no dia do trabalho são oferecidas palestras com objetivo de promover orientação profissional. Neste ano, foi realizada a “Feira de Profissões” nas instalações do Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT). O evento contou com a participação de profissionais de diversas áreas que falavam de sua atuação no mercado e respondiam dúvidas do público presente.

16 Dia da Criança: a comemoração do dia das crianças ocorre, anualmente no mês de outubro, na sede campestre do Serviço Social da Indústria (SESI). Tem como foco, os

filhos e parentes de funcionários. Na ocasião, são disponibilizados brinquedos infláveis, lanches, palhaços e brincadeiras recreativas.

17 Festa de Natal: Realizada no final do ano, a festa de Natal é destinada para colaboradores e cônjuges, das empresas que formam o consórcio. Na oportunidade, são entregues cestas de Natal para todos os funcionários.

As demais atividades descritas, são destinadas para todos os colaboradores que formam o consórcio OrgB.

18 Escola de motorista: uma ação de promoção interna direcionada aos motoristas do consórcio. É realizada em duas etapas; a primeira, corresponde ao treinamento para o controle do consumo de combustíveis nos ônibus operados pelos motoristas da OrgB. A segunda parte envolve o acompanhamento do consumo de combustível de cada veículo-motorista. No final de cada mês, a psicóloga organizacional da OrgB, responsável pela primeira etapa da ação, recebe os dados do consumo de combustível/mês de cada veículo-motorista. O motorista que melhor cumprir com o objetivo da ação, ganha um brinde da empresa.

19 Manuais: a psicóloga organizacional é responsável pela elaboração dos manuais da OrgB. São informativos personalizados para cada função e servem como material de apoio nos treinamentos e cursos de capacitação. A finalidade deste instrumento é a uniformização das normas e procedimentos da OrgB, além de especificar os direitos e deveres dos funcionários.

20 Capacitação e reciclagem: aliado aos cursos exigidos pela legislação nacional e municipal, a OrgB realiza, sob coordenação da psicóloga organizacional, treinamento interno para capacitar e qualificar os colaboradores de manutenção e operação. Um dos instrumentos utilizados é um vídeo que demonstram situações do cotidiano e aponta para as maneiras que os funcionários devem agir diante desses acontecimentos. A psicóloga organizacional, além de fazer o roteiro e atuar nas exposições, conduz os treinamentos.

21 Voluntariado OrgB: com objetivo de incorporar o espírito de solidariedade por meio de ações voluntárias, a psicóloga organizacional coordena um grupo, formado atualmente por cerca de 180 colaboradores da OrgB que desenvolvem campanhas de arrecadação na empresa. Segundo a psicóloga organizacional, a atividade eleva o nível de motivação, criatividade e compromisso na vida profissional e pessoal de cada um. Os



donativos conquistados são entregues para entidades carentes da região de abrangência do consórcio OrgB.

22 Balanço Social: a psicóloga organizacional é responsável pelo desenvolvimento do balanço social da empresa. A obtenção de informação, elaboração de textos e contrato de gráfica são funções da profissional. O instrumento é confeccionado anualmente e contém as realizações em termos de números e ações do consórcio OrgB referentes ao período de 12 meses.

Na entrevista, a psicóloga organizacional afirmou que todas as pesquisas realizadas, são mensuradas, a fim de demonstrar o aproveitamento das ações em números – correspondentes ao desenvolvimento das atividades. Dentre as pesquisas realizadas, estão a Escola de Motorista e as pesquisas de clima, que são pontuais, com focos específicos.

Apesar de não participar da elaboração do planejamento estratégico da OrgB, a psicóloga organizacional, faz planejamento de suas atividades e conta com a colaboração de mais três psicólogas organizacionais, funcionárias das empresas consorciadas.

Importante salientar, que o planejamento apresentado pela profissional, estava em forma de planilha, sugerindo um cronograma de ações previstas para o período de 12 meses.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A gestão dos relacionamentos, tanto internos como externos, tem apresentado-se como importante fator no desenvolvimento das empresas. No âmbito interno, há uma necessidade de comunicar-se com os funcionários de modo que estes fiquem cientes das políticas organizacionais, conhecendo as finalidades da empresa e consigam adequar os seus próprios objetivos ao ambiente. O fenômeno comunicacional ocorre independentemente da existência de um setor, ou cargo específico da empresa, visto que as formas de comunicar-se vão além da produção de um *house-organ*.

As duas áreas de conhecimento abordadas – Psicologia Organizacional e Relações Públicas – envolvem, nos estudos e na atuação, os funcionários, também referenciados principalmente, nas teorias de RP como público interno.

A vasta bibliografia da Psicologia Organizacional apresenta vários enfoques e métodos de estudos diferenciados, o que torna o campo muito mais voltado às pesquisas no âmbito do *trabalho, organização e comportamento dos trabalhadores* (ZANELLI, 2007) em comparação às efetivas práticas do psicólogo organizacional em uma empresa. É provável que a falta de uma legislação clara sobre a profissão colabore para que os estudos fiquem cada vez mais abrangentes, dificultando estabelecer um enfoque consensual para a área. As atividades, consagradas no desenvolvimento histórico da profissão, continuam sendo praticadas. Porém, a falta de “uma base teórica que sirva de moldura” (SPINK, 2004) e a realidade das organizações que diariamente apresentam novas demandas, resulta na multiplicação das atribuições, o que foi constatado na OrgB.

Além das tradicionais funções desempenhadas pelos psicólogos – recrutamento, seleção, treinamento e preocupação com as questões legais – (SPINK, 2004) a profissional da OrgB desempenha atividades, que estão especificadas na legislação como funções privativas das Relações Públicas (Lei 5.377/1967).

Na OrgA, foi constatado que a profissional de Relações Públicas atende aos pressupostos da profissão, conforme a legislação vigente da área, realizando todas as suas ações através do planejamento, proposto por Kunsch (2003), Fortes (2002) e Andrade (1989). Essa característica programa e articula as atividades de maneira que elas se harmonizem, transmitam unidade comunicacional e alcancem resultados efetivos.

Considerando apenas as atividades realizadas, independentemente de suas validades ou eficácias, as duas organizações apresentaram a utilização de instrumentos para relacionar-se com o público interno. A tabela abaixo demonstra as ações desenvolvidas pelas duas empresas, destacando, primeiramente, as que apresentam a mesma finalidade.

Quadro 2: Comparativo das atividades desenvolvidas - OrgA e OrgB

<b>Atividades OrgA – Relações Públicas</b>	<b>Atividades OrgB – Psicólogo Organizacional</b>
Socialização dos funcionários	Integração
Manuais	Manuais
Murais	Murais
Programa de Qualidade e Produtividade	Capacitação e reciclagem
Pesquisa de clima organizacional	Pesquisa de clima organizacional
Eventos	Eventos
Balanço Social	Balanço Social
<i>House-organ</i> , Campeonato de futebol, homenagem por tempo de serviço, cartão de aniversário, cursos de motivação,	Recrutamento; seleção; treinamento; acompanhamento e desenvolvimento de pessoal; descrição de cargos e salários; controle da rotatividade; atendimento psicológico para funcionários e familiares, promoção interna; encaminhamento para cursos técnicos; escola motorista, voluntariado OrgB.

Os dados demonstram que há atividades exercidas pelas profissionais, que quando não recebem a mesma nomenclatura, possuem finalidades similares, como é o caso da atividade de Socialização dos funcionários da OrgA e a Integração da OrgB. Ambas ações têm o intuito de apresentar a organização, os colaboradores, setores e políticas da empresa aos novos funcionários, embora a OrgB tenha um plano continuado para integração.

Os manuais desenvolvidos pelas duas empresas contemplam a junção de informações essenciais das organizações propostas por Fortes (2002). Nas entrevistas, as duas profissionais afirmaram realizar atualizações, sempre que necessário, nesses instrumentos.

O mural da OrgA, como pôde ser observado no dia da entrevista com a Relações Públicas da empresa, estava atualizado e apresentava uma harmonia na disposição das informações. Em contraposição, um dos murais da OrgB mantinha informações desatualizadas, datadas de dois meses atrás, o que fragiliza a função do instrumento e pode comprometer a procura dos funcionários por este veículo de comunicação (FORTES, 2002).

O Programa de Qualidade e Produtividade executado na OrgA apresenta o mesmo objetivo da “Capacitação e Reciclagem” desenvolvido na OrgB, que é promover a atualização dos funcionários quanto às atividades exercidas nos diferentes setores das organizações pesquisadas. Na OrgA, esta atividade é avaliada conforme indicadores pré-definidos (assiduidade, evasão, etc.), sendo que os colaboradores que apresentarem os melhores índices, são premiados ao final de cada ano. Este processo demonstra o aproveitamento estratégico da ação. Na OrgB, a atividade “Capacitação e Reciclagem” é realizada com base nos preceitos do treinamento da Psicologia Organizacional, sendo utilizado como principal método a instrução audiovisual proposta por Spector (2006).

Foi constatado que a pesquisa de clima organizacional, função privativa de Relações Públicas, é realizada por ambas profissionais. Utilizada para averiguar a satisfação dos funcionários perante os aspectos gerais da organização, a pesquisa de clima organizacional desenvolvida na OrgA cumpre com os objetivos estabelecidos, visto que é realizada uma vez por ano como recomenda Luz (apud DORNELLES, 2007) e avalia amplamente o ambiente como aponta Fortes (2002) ao se referir a este tipo de pesquisa. Além disso, o fato da profissional de relações públicas participar da elaboração anual do planejamento estratégico da empresa faz com que os dados obtidos na pesquisa de clima, sejam discutidos e aproveitados para nortear as estratégias da OrgA. Já a psicóloga organizacional da OrgB realiza pesquisas pontuais e geralmente de modo paliativo, após acontecimentos que sinalizem algum problema em determinado setor.

Através da fundamentação teórica apresentada sobre a pesquisa de clima organizacional, verifica-se que a atividade desenvolvida pela profissional da OrgB não se enquadra neste tipo de pesquisa, primeiramente, porque não é planejada - a entrevistada afirmou que aplica a pesquisa diante de situações necessárias, ou seja, no enfrentamento a problemas que poderiam ter sido identificados previamente com aplicação da pesquisa de

clima. Além disso, a execução desta não abrange todos os colaboradores, comprometendo uma diagnose completa do ambiente de trabalho (FORTES, 2002).

Quanto aos eventos, as duas empresas utilizam desse meio para promover a integração dos funcionários. A OrgB apresenta um maior número de eventos destinados à todos os colaboradores e familiares, enquanto a OrgA, possui apenas um evento que reúne todos os colaboradores e funcionários e que ocorre a cada cinco anos. Em contrapartida, a OrgA apresenta dois eventos destinados especificamente à aproximação dos funcionários com a direção e a OrgB não executa eventos com essa finalidade. Levando-se em consideração a abordagem de Cesca (1995), observa-se que as duas empresas, cada uma com suas características planejam os seus respectivos eventos, porém, faltam à OrgB eventos com intuito de promover a aproximação dos funcionários com a direção e à OrgA, desenvolver, pelo menos anualmente, um encontro de todos os funcionários que compõem o consórcio.

Elaborado por ambas as profissionais das respectivas empresas, o balanço social também foi apontado como atividade desenvolvida na OrgA e na OrgB. Apesar de não se constituir como instrumento dirigido especificamente ao público interno, e sim aos acionistas e à sociedade (FORTES, 2002), o balanço social foi mencionado pelas duas entrevistadas, as quais afirmaram que, no final de cada ano, todos os funcionários recebem este instrumento. A iniciativa é importante, visto que o público interno precisa ter as informações referentes às organizações para as quais trabalham. O que chamou atenção foi o fato da psicóloga organizacional desenvolver o material, coletando as informações e elaborando os textos, visto que a atividade é privativa das Relações Públicas (Lei 5.377/1967). O *layout* e a impressão são feitos por uma agência de comunicação contratada.

Dentre as atividades desenvolvidas pela relações públicas da OrgA, ainda foi identificado o *house-organ*; a homenagem por tempo de serviço; o cartão de aniversário e cursos de motivação, ações não desenvolvidas na OrgB.

A Psicóloga Organizacional da OrgB, além das atividades já descritas, informou que realiza as funções, consideradas básicas da Psicologia Organizacional, que envolvem recrutamento; seleção; treinamento; acompanhamento e desenvolvimento pessoal; descrição de cargos e salários e controle de rotatividade. As ações configuram-se como rotinas do setor de recursos humanos, pelo qual a entrevistada é responsável.

A OrgB, através da psicóloga organizacional, ainda oferece atendimento psicológico para funcionários e familiares; programa de promoção interna; encaminhamento para cursos técnicos e escola de motoristas, representando a preocupação no desenvolvimento pessoal dos seus funcionários. A ação “Voluntário OrgB” é uma iniciativa que apresenta objetivos claros e demonstra potencial estratégico.

Quando questionadas sobre o possível desenvolvimento de uma comunicação integrada envolvendo a Psicologia Organizacional e a atividade de Relações Públicas, a profissional da OrgA (Relações Públicas) disse que não percebia esta possibilidade e tem por conhecimento que as atividades desenvolvidas por psicólogos organizacionais envolvem seleção e treinamento. Já a psicóloga organizacional da OrgB afirmou não conhecer as atividades desenvolvidas por Relações Públicas, mas disse sentir falta de um profissional que a auxiliasse nos comunicados da empresa aos funcionários, exemplificando, criar frases de “efeito” para comunicar algo.

Outra consideração que deve ser destacada é o fato da OrgB não possuir planejamento estratégico de comunicação. Tendo em vista que o planejamento prepara os programas, projetos e ações de modo a estabelecer coerência entre as atividades desenvolvidas por determinado setor e os objetivos da empresa (ANDRADE, 2001), a OrgB incorre na falha de não utilizar estrategicamente os veículos de comunicação. Entre outras coisas, a inexistência desse processo pode causar ineficiência da capacidade desses veículos penetrarem no âmbito do público interno, demonstrando uma dissonância entre as características dos colaboradores e seus interesses frente às ofertas comunicacionais. (FORTES, 2002).

Diante aos objetivos deste trabalho, o qual não tem a pretensão de avaliar as atividades desenvolvidas, fica registrado que há convergência na atuação da Psicologia Organizacional e das Relações Públicas, visto que ambas realizam atividades de comunicação interna, no caso pesquisado. Dentre as diferenças, encontram-se as tradicionais atividades da Psicologia Organizacional, que não são desenvolvidas pelas Relações Públicas.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O público interno, constituído comumente por funcionários, além de ser considerado base para produção e administração das empresas, tem sido contemplado no planejamento estratégico das organizações, visto seu potencial para alcançar os objetivos empresarias, disseminar os valores dessas e contribuir para criação e/ou manutenção de uma positiva imagem institucional. Para efetivação desse relacionamento entre organização - colaboradores, é necessário haver um planejamento da comunicação interna, promovendo estrategicamente o entrosamento entre as finalidades da empresa com os objetivos pessoais dos funcionários.

O profissional de Relações Públicas possui formação para desempenhar as atividades de relacionamento da empresa com seus públicos, atuando através de uma visão estratégica de planejamento. Todavia, observa-se no atual cenário, que profissionais de distintas áreas de conhecimento têm desenvolvido atividades isoladas de comunicação interna, comprometendo o alinhamento das estratégias organizacionais.

A Psicologia Organizacional por contar com uma vasta e segmentada bibliografia, e, além disso, não possuir uma legislação que defina suas atividades no âmbito das organizações, tem exercido as funções tradicionais da sua área e porventura, outras que no caso estudado, condizem às ações de comunicação interna relativas às RP.

A pesquisa realizada neste trabalho comprovou a existência de convergências na atuação de uma Relações Públicas e uma Psicóloga Organizacional, visto que ambas desenvolvem atividades de comunicação interna que, quando não possuem a mesma nomenclatura, apresentam finalidades semelhantes.

As diferenças podem ser definidas em dois tópicos. O primeiro está atrelado ao fato da Psicóloga Organizacional realizar atividades relacionadas a sua área de atuação – recrutamento, seleção, treinamento, descrição de cargos e salários -, sendo que a Relações Públicas não as executa pelo motivo de não se caracterizarem como funções de sua competência.

A segunda diferença apontada pelo estudo diz respeito à maneira pela qual as atividades são desenvolvidas por cada uma das profissionais. A profissional de Relações Públicas desempenha suas atividades definidas em programas, projetos e ações correspondentes ao planejamento estratégico de comunicação, o qual é condizente com o a

visão estratégica da empresa, alinhando dessa forma os objetivos organizacionais às finalidades da comunicação interna. Já a Psicologia Organizacional, desenvolve ações comunicacionais isoladas, desvinculadas de um planejamento, o que provavelmente compromete os objetivos - tanto da comunicação interna, como organizacionais - e pode resultar no uso dispendioso de recursos.

Quanto à legalidade das funções exercidas pelas profissionais entrevistadas, o estudo demonstrou que a Psicologia Organizacional desenvolve atividades, definidas pela Resolução Normativa N. 43, de 24 de Agosto de 2002, como funções privativas da profissão de Relações Públicas.

Pode-se concluir, que além de executar atividades que pertencem às Relações Públicas, a Psicologia Organizacional não cumpre com os pressupostos da comunicação interna, que deve ser planejada estrategicamente, a fim de cumprir com os objetivos organizacionais, conforme o referencial teórico utilizado no estudo.

Há de se considerar que, o resultado deste estudo refere-se a um caso específico, necessitando, portanto, de uma investigação mais aprofundada e com maior amplitude, para averiguar a atuação dos demais profissionais da área da Psicologia Organizacional e sua intersecção com as competências de Relações Públicas. No momento, fica constatada a existência de um psicólogo organizacional que, além de atribuições tradicionalmente assumidas pela área, realiza ações de Relações Públicas sem o devido respaldo teórico e legal.

É evidente que o presente estudo não desconsidera a importância e o papel que a Psicologia Organizacional, enquanto área de saber e prática profissional, desempenha na sociedade. Também é importante reconhecer a possibilidade que as duas áreas analisadas possuem no desenvolvimento de investigações que aprimorem os relacionamentos entre os colaboradores e as organizações. Todavia, deve ser ressaltada a necessidade de respeitar os limites da atuação profissional de cada área, delimitados pela formação acadêmica e legislação vigente, de modo a não comprometer as finalidades das atividades desenvolvidas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Mauro. **Dicionário Técnico de Comunicação**. Belo Horizonte: Ed. N/C, 1987.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das Relações Públicas**. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 1989.

\_\_\_\_\_. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Ed. Loyola, 2001.

ARGENTI, Paul. A. **Comunicação empresarial**. A construção da identidade, imagem e reputação. Trad. Adriana Riechi. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Pesquisa de comunicação interna 2007**. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br) Acesso em 12 maio 2008.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makros Books, 1995.

BRASIL. Conselho Federal de Relações Públicas. **Decreto nº 63.283**. Disponível em: <http://www.conferp.org.br/site/legislacao/Exibe.do?codLegislacao=6&tipo=lei>. Acesso em 10 maio 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Comissão interna de prevenção de acidentes**. (CIPA). Disponível em: [http://www.mte.gov.br/delegacias/pr/pr\\_serv\\_cipa.asp](http://www.mte.gov.br/delegacias/pr/pr_serv_cipa.asp) Acesso em 12 maio 2008.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª região – TRT/SP. **Decreto nº 53.464**. Disponível em: [www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/CLT/Profis\\_regul/D53464\\_64.html](http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/CLT/Profis_regul/D53464_64.html) - 30k Acesso em 26 maio 2008.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CESCA, Cleusa G. Gimenes. **Comunicação Dirigida Escrita na Empresa – Teoria e Prática** 2. ed. São Paulo Summus, 1995.

DORNELLES, Souvenir M. G. Pesquisa em Relações Públicas: tipos e práticas. In: DORNELLES, Souvenir, M.G. (org.) **Relações Públicas: Quem sabe faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. p. 81-94.

FRANÇA, Fábio. **Comunicação Institucional na Era da Qualidade Total**. (Dissertação de Mestrado em Comunicação para o Mercado) – Escola de Comunicação e Artes (ECA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1997. Disponível em: [www.portcom.intercom.org.br](http://www.portcom.intercom.org.br). Acesso em 02 de mar. 2008.

FORTES, Gutierrez Fortes. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. ver., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo. In NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2003. p. 45-51.

Revista **DIÁLOGOS** - Psicologia Ciência e Profissão. Brasília: Bárbara Bela Editora Gráfica, Ano 4, Nº 5, Dez. 2007.

SCROFERNEKER, Cleusa M. Afinal, o que é comunicação interna? In: DORNELLES, Souvenir, M.G. (org.) **Relações Públicas: Quem sabe faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. p. 81-94.

SHIMP, Terence. **Propaganda e Promoção** – aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SIMÕES, Roberto P. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPINK, Peter. A Organização como Fenômeno Psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia organizacional e do trabalho. In: SPINK, Peter. **Para além da psicologia organizacional**. (p. 8-18). Junho, 2004. Disponível em: [http://www.fgvspace.br/spink/conteudo/documentos/psicologia\\_organizacional/alempsiorganiz.pdf](http://www.fgvspace.br/spink/conteudo/documentos/psicologia_organizacional/alempsiorganiz.pdf). Acesso em 12 mar. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WACHELKE, João F. R. et al. **Conceitos e práticas adotadas por pesquisadores em psicologia organizacional**. Revista Aletheia, Canoas, N° 21, p. 7-9, jan/jun. 2005. ISSN 1413-0394. Disponível em:  
<http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/aletheia/n21/n21a02.pdf>. Acesso em 04 mar 2008.

ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

### ANEXO A – Instrumento para coleta de dados

1. Empresa:.....

2. Nome do profissional.....

3. Formação:.....

4. Departamento e/ou setor pelo qual realiza suas atividades:.....

5. Cargo:.....

6. Tempo na empresa:.....

7. Número de funcionários:.....

8. Assinalar (discutir) as atividades que o profissional realiza na empresa:

- Participação no planejamento estratégico da empresa.
  - Diagnóstico da empresa.
  - Seleção de novos funcionários.
  - Treinamento de novos funcionários.
  - Programa de integração de novos funcionários.
  - Elaboração, manutenção e (ou) utilização de manuais voltados ao público interno.
  - Planejamento e supervisão de eventos da empresa para o público interno.
  - Planejamento e execução de trabalhos relacionados com as práticas de cerimoniais e protocolo
  - Divulgação de dados financeiros e balanço da empresa aos funcionários e público em geral.
  - Planejamento e supervisão da propaganda institucional da empresa.
  - House-organs*, murais e demais publicações sobre assuntos diversos para os funcionários.
  - Promoção de boa vontade junto aos funcionários.
  - Programas de preservação da qualidade de vida e do meio ambiente.
  - Vídeos institucionais, audiovisuais e filmes corporativos.
  - Atuação em conjunto com outras áreas, na administração de problemas presentes ou potenciais da empresa, entendido também, como “Prevenção de crises”.
  - Planejar e executar trabalhos relacionados com as práticas de cerimoniais e protocolo
  - Pesquisa de clima organizacional.
  - Atividades que visem a integração dos funcionários.
- Quais?.....

Atividades visando a motivação dos funcionários.

Quais?.....

Avaliação das atividades desenvolvidas.

Outras.

Quais?.....

**9.** Cotidianamente, seu trabalho envolve o planejamento, execução, controle e avaliação das atividades realizadas?

Nunca  Eventualmente  Sempre

**10.** Você considera que um trabalho integrado entre os profissionais da Psicologia Organizacional e das Relações Públicas poderia aperfeiçoar as atividades realizadas com o público interno?

Não  Sim  Desconheço as atividades desenvolvidas por uma das áreas.