

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

**Christina Ely da Silveira**

**Comunicação Interna:**

**Um estudo sobre a quem compete sua gestão nas organizações brasileiras**

**Porto Alegre**

**2012**

**Christina Ely da Silveira**

**Comunicação Interna:**

**Um estudo sobre a quem compete sua gestão nas organizações brasileiras**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas, na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Professora Orientadora: Denise Avancini Alves  
Professora Co-Orientadora: Maria Helena Weber

Porto Alegre

2012

**Christina Ely da Silveira**

**Comunicação Interna:**

**Um estudo sobre a quem compete sua gestão nas organizações brasileiras**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas, na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Professora Orientadora: Denise Avancini Alves

Professora Co-Orientadora: Maria Helena Weber

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof<sup>a</sup>.Ms. Denise Avancini Alves- UFRGS**

**Orientadora**

---

**Prof<sup>a</sup>.Dra. Maria Helena Weber- UFRGS**

**Co-Orientadora**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Helenice Carvalho – UFRGS**

---

**Prof<sup>a</sup>.Ms. Cristine Kaufmann – UFRGS**

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Denise Avancini Alves que topou o desafio de me orientar a distância, e pelo exemplo de maestria nata, que me fez admirá-la quando fui sua aluna.

A todas as profissionais que de forma tão generosa se dispuseram a contribuir com esse trabalho, dedicando parte de seu tempo em participar da pesquisa.

Ao meu pai que me inspira quando ele nem sabe.

À minha mãe por tanta coisa que nem sei!

Às minhas irmãs que, como boas irmãs mais velhas, foram pioneiras nos meus ensinamentos na vida. Em especial a Nathi, por insistir em me levar à Fabico e me querer sempre perto dela.

Ao Caio pelo sorriso largo, pela coragem e paz que ele me dá.

Ao meu avô (tio) Clodô (lindo) por perguntar quando eu volto para visitá-lo.

## RESUMO

Os processos comunicacionais internos têm ganhado espaço no mercado de trabalho e vem conquistando lugar estratégico nas organizações, sendo apreendido como um diferencial competitivo. Visando atender tais perspectivas, observa-se que há contribuições a serem feitas quanto ao estudo de suas delimitações estruturais na atualidade. Portanto, o presente estudo tem como objetivo diagnosticar a configuração estrutural responsável pela gestão dos processos de Comunicação Interna dentro das organizações brasileiras. Neste estudo, foram realizadas entrevistas semi-abertas com oito profissionais atuantes em Comunicação Interna, pertencentes a organizações dos setores de indústria, comércio e serviços. Além disso, houve a contribuição de profissionais atuantes em agências de comunicação. Através de suas explicações, foi possível construir uma leitura sobre a configuração da comunicação interna, a importância atribuída ao processo, bem como melhorias a serem trabalhadas pelo campo. Como resultado, este estudo identificou que a área de Recursos Humanos se relaciona de forma majoritária aos processos de CI nas organizações atuais.

**Palavras-Chave:** Comunicação Interna; Endomarketing; Recursos Humanos; Comunicação; Relações Públicas.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Comunicação Organizacional Integrada .....	20
FIGURA 2: Modelo de gestão da comunicação corporativa.....	30
FIGURA 3: Áreas responsáveis pela CI.....	31
FIGURA 4: Equipes de Comunicação.....	32
FIGURA 5: Tamanho da equipe .....	33
FIGURA 6: Áreas de Formação .....	33
FIGURA 7: Principais veículos utilizados .....	34
FIGURA 8: Perfil dos Profissionais de CI.....	35
FIGURA 9: Olhar sobre a Comunicação .....	36
FIGURA 10: Áreas responsáveis pela comunicação com os funcionários e Fornecedores .....	36

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Composto de Endomarketing .....	40
TABELA 2: Perfil dos profissionais atuantes em CI .....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .	<b>13</b>
<b>2.1. Delimitando os conceitos de Organização e Comunicação</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 A Relação da Organização com a Comunicação .....	14
2.1.2 A Comunicação na Organização .....	16
<b>2.2 Breve Histórico da Comunicação Organizacional e Interna</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 Comunicação Interna</b> .....	<b>21</b>
2.3.1 Conhecendo o “Outro” .....	25
2.3.2 O Papel da Cultura nas Organizações .....	27
<b>3 INTERFACES ENTRE COMUNICAÇÃO INTERNA E ÁREAS AFINS</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 Pesquisas em Comunicação: Um Panorama do Cenário da CI nas Organizações</b> .....	<b>29</b>
3.1.1 Pesquisa Comunicação Interna ABERJE 2007 .....	30
3.1.2 Pesquisa Comunicação Corporativa nas Organizações .....	35
3.1.3 Pesquisa <i>Change and Communication Report</i> : O papel dos líderes na comunicação.....	37
<b>3.2. Desvendando as interfaces entre as áreas</b> .....	<b>38</b>
3.2.1 Comunicação Interna e (Endo) Marketing .....	38
3.2.2 Comunicação Interna sob gestão dos Recursos Humanos .....	42
3.2.3 Comunicação Interna sob gestão das Relações Públicas .....	45
<b>4 PERCURSOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>48</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>5.1 Categoria: Perfil Profissional</b> .....	<b>51</b>
<b>5.2 Categoria: Estruturação Organizacional</b> .....	<b>55</b>
<b>5.3 Categoria: CI - Visão Processual</b> .....	<b>60</b>
<b>5.4 Categoria: Conceituação de Comunicação Interna e Endomarketing</b> .....	<b>71</b>
<b>5.5 Categoria: Veículos e Ações de CI</b> .....	<b>73</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>78</b>
<b>6.1 Limitações do Estudo e Sugestões de Pesquisas Futuras</b> .....	<b>80</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para profissionais de organizações</b> .....	<b>87</b>



**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para profissionais de agência ..... 89**

## 1 INTRODUÇÃO

As delimitações teóricas abordadas nos cursos de graduação em comunicação social apresentam a importância da Comunicação Interna (CI)<sup>1</sup> e defendem que esta deve ser compreendida de forma estratégica, alinhada à gestão organizacional. Estudiosos da área de Relações Públicas como Marchiori (2010a), Kunsch (2008) e Baldissera (2010) debatem sobre a relevância e abrangência da comunicação no âmbito interno organizacional. Entretanto, observa-se que há oportunidades em termos de orientação para os futuros e atuais profissionais da área sobre a atuação prática da CI nas organizações atuais.

Esta constatação foi vivenciada pela presente autora que, quando atuante nesse segmento, deparou-se com as divergências existentes entre o que é tratado como ideal nos ensinamentos acadêmicos e o que ocorre na prática do mercado de trabalho. A Comunicação Interna tem suscitado a atenção de gestores que englobam em suas atribuições a tarefa de direcionar a comunicação organizacional e de se relacionar com os públicos. Porém, se identifica que não é incomum encontrar esta área de atuação descoberta de cuidados e/ou sob a orientação de profissionais despreparados no direcionamento efetivo da comunicação para seus colaboradores, parceiros e acionistas. Muitas também são as empresas que englobam em seu escopo uma consultoria e/ou assessoria, através das agências especializadas em comunicação e endomarketing (marketing interno) para atuar nos processos de comunicação interna. Esses colaboradores terceirizados podem, em diferentes contextos, exercer maior ou menor participação nas estratégias e ações comunicacionais internas.

As pesquisas Comunicação Interna e Comunicação Corporativa da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), datadas de 2007 e 2008 respectivamente, beneficiam este trabalho com dados sobre a configuração estrutural da CI na última década. Contudo, visto a carência de alguns anos sem indicadores nacionais, o presente estudo se justifica na atualização de informações para a área. A fim de colaborar como uma visão sobre o cenário profissional atual, esta pesquisa tem como problema central a questão: “A quem compete o

---

<sup>1</sup> A abreviatura CI, empregada ao longo deste trabalho, referencia o termo Comunicação Interna.

gerenciamento dos processos de comunicação interna nas organizações brasileiras atuais?”.

Para responder tal questionamento, tem-se como objetivo geral delimitar a quem compete o gerenciamento dos processos de comunicação interna nas organizações brasileiras. De forma complementar ao tópico, apresentam-se os demais objetivos traçados: identificar as formações acadêmicas do perfil dos profissionais que atuam no gerenciamento dos processos de comunicação interna dentro das organizações atuais, conceituar as distinções teóricas existentes entre comunicação interna e endomarketing; compreender a visão dos profissionais que atuam nos processos de comunicação interna; identificar os benefícios e dificuldades consequentes das diferentes áreas de atuação no cumprimento da eficácia da comunicação interna; identificar os canais e ferramentas mais utilizados na implementação de estratégias de CI.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: este primeiro de introdução, mediado por quatro capítulos de desenvolvimento e o último de considerações finais. O segundo capítulo é direcionado a desvendar os conceitos de comunicação e organização. Estes são debatidos desde o seu cerne pensados pelo viés de Cardoso (2006), Motta (2004) e Baldissera (2010). Os conceitos que permeiam a comunicação são abordados via perspectivas de Baldissera (2004), Borelli (2005), Marchiori (2008), Kunsch (2009), Bueno (2003), Costa (2010), Chanlat (2009), França e Leite (2007), Zanetti (2006) e Chiavenato (2002). Tais conceitos iniciais são importantes para se compreender o escopo em torno da comunicação interna, que é estudada juntamente com as considerações de públicos e cultura organizacional.

Além disso, para se chegar a uma compreensão global, o terceiro capítulo analisa três pesquisas realizadas no âmbito da comunicação interna. Através das evidências geradas pelos estudos, as delimitações sobre as formações acadêmicas atuantes em CI são traçadas. Com base nesta identificação, são levantadas as interfaces existentes entre as áreas de Relações Públicas, Recursos Humanos, Marketing e Comunicação Interna. Neste sentido, busca-se delimitar as diferenciações teóricas existentes entre comunicação interna e endomarketing (marketing interno), que por diversas vezes são compreendidas e tratadas como conceitos similares. O campo de estudo da comunicação, relações públicas, marketing e recursos humanos, é amplo e diversificado, portanto, através da

pesquisa bibliográfica busca-se especificar os pontos de convergência destas áreas de conhecimento com a comunicação interna, abordando a forma com que estes se relacionam e atuam no mercado de trabalho atual. Em observância às delimitações conceituais, são explicitados os fundamentos propostos por Bekin (2004) e Kotler (2010) sobre endomarketing. Visto que o presente trabalho busca investigar as implicações do campo de estudo da comunicação interna e endomarketing, abordando suas implicações no mercado de trabalho, as obras dos profissionais Analisa Brum (2003) e Daniel Costa (2010) contribuem para a o debate entre os dois conceitos, construindo e alinhando as perspectivas sobre os dois campos de estudo e atuação.

Buscando enriquecer o estudo, no quarto capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa empregada. Além do levantamento bibliográfico, o trabalho conta com a aplicação empírica, tendo como prática a técnica de entrevista semi-aberta realizada com oito profissionais atuantes em Comunicação Interna. Esta técnica se caracteriza como uma metodologia qualitativa, preferida para a prática da pesquisa em comunicação social por privilegiar a subjetividade e complexidade presente no campo das ciências sociais. Os entrevistados são profissionais provindos das diversificadas áreas que atuam na gestão e estruturação das ações de comunicação interna em variadas organizações brasileiras. No capítulo seguinte, quinto, os dados coletados são categorizados e analisados à luz das teorias anteriormente pautadas.

No sexto e último capítulo são exibidas as considerações finais, relacionando as principais observações obtidas através deste estudo.

## 2 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao discorrer sobre as concepções a respeito da comunicação organizacional faz-se necessário que, inicialmente, se provoque a reflexão sobre os dois amplos conceitos que a compõe: organização e comunicação. Dessa forma, busca-se provocar um esclarecimento na origem destas palavras que, unidas, somam significados. Para tanto, serão tratados os termos em suas concepções separadamente para uma posterior análise conjunta do que se configura a comunicação organizacional.

### 2.1. Delimitando os conceitos de Organização e Comunicação

Para Cardoso (2006) as noções de organização pressupõem a disposição de seres vivos em exercer determinadas funções de forma organizada em busca de um objetivo comum, porém não podem ser resumidas somente a essa magnitude. Para o autor, organização corresponde a “uma unidade coletiva de ação formada para perseguir fins específicos e é dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o *status* e o papel de seus membros”. (CARDOSO, 2006)<sup>2</sup>.

Na sociedade contemporânea, as organizações foram tomando espaço e passaram a desempenhar papel de relevância social. Motta (2004) afirma que hoje os homens estão constantemente inseridos em organizações - sejam elas econômica, política, cultural e/ou religiosa – as quais influenciam diretamente no trabalho, estudos, interesses e reivindicações dos indivíduos. Para o autor “a sociedade moderna se caracteriza pelas organizações” (MOTTA, 2004, p.2). Baldissera (2009) afirma que atualmente elas são responsáveis não somente pela disponibilização de produtos e serviços, mas desempenham papel na transmissão de valores, padrões e crenças, influenciando e sendo influenciada pelos sujeitos da sociedade.

---

<sup>2</sup> Documento da *Internet*, não paginado

As organizações são produtos e produtoras da sociedade [...] Na base parece estar a noção de relação, isto é, ao entrar em relação os sujeitos transformam o entorno que os transforma – constroem a sociedade que os constrói – em permanentes processos de (des/re) organização.” (BALDISSERA, 2009, p.136)

Dessa forma, deve se compreender as organizações como sistemas abertos que interagem e se relacionam com o meio. Em sua composição, as organizações podem ser apreendidas como decorrências temporárias das permanentes interações dos vários sujeitos que estabelecem relação. Estes sujeitos, possuidores de crenças e valores, interagem e disputam sentido com a organização e sobre ela (BALDISSERA, 2010).

Ao encontro desta perspectiva estão as ideias propostas por Ferrari (2009), que compreende as organizações como organismos vivos, os quais, constantemente, sofrem alterações por influência do ambiente externo e interno. Ao mesmo tempo, suas ações e atividades impactam nesses ambientes, configurando-se como redes de interações sociais. Portanto, as organizações não podem ser pensadas como livres unidades autônomas para gerar recursos ou alcançar objetivos próprios, visto que estas promovem relacionamentos com indivíduos e grupos que ajudam a estabelecer e cumprir suas finalidades.

### 2.1.1 A Relação da Organização com a Comunicação

E como pensar a organização sem a comunicação, visto que sem comunicação não há organização? Esse pensamento é desenvolvido por autores, tais como Baldissera (2010) e Marchiori (2008), os quais afirmam que a organização é, em sua essência, comunicação. Para Da Silva,

Organização e comunicação são duas das mais complexas atividades humanas. Uma leva a outra, uma se alimenta da outra. A comunicação é uma organização que organiza, um todo orgânico que se organiza como frase, oração, estratégia, discurso e somente atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro envolvendo-o numa relação dialógica. (DA SILVA, 2008, p. 9)

Nesta perspectiva, a concepção de organização implica na existência de vínculos “e esses vínculos são acionados, estabelecidos e fortalecidos – ou mesmo rompidos – mediante comunicação” (BALDISSERA, 2010, p.201). Portanto, fica evidente a ideia de que, para haver algum tipo de organização é necessário que haja relações entre sujeitos, que estes criem vínculos entre si, e que essa relação só pode ser construída mediante processos comunicacionais. Como resultado, temos que “as organizações são e se organizam por e em comunicação” (BALDISSERA, 2010, p.201). Desta forma, o autor compreende que, embora a organização não possa ser resumida a comunicação, sem esta não há possibilidade de haver uma organização, pois as organizações se sustentam em relações e na base da comunicação estão as relações e as construções de sentidos por parte dos indivíduos.

Portanto, a comunicação não reside em nós, mas nas relações entre nós. A definição cunhada por Baldissera (2004) indica que a comunicação se caracteriza pelo “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p.128). Tal concepção pressupõe o entendimento de que não há apenas um direcionamento unilateral de informações e a mensagem passada por um emissor nem sempre é compreendida pelo receptor. Como ressalta Baldissera (2010), não há como imprimir uma fórmula à comunicação, visto que as partes envolvidas em um processo comunicacional são sujeitos possuidores de culturas, conhecimentos e asserções que acessam o mundo através das concepções que fazem dos símbolos.

Neste caso, retomando a definição do processo comunicacional, há disputa de sentido entre as partes, onde as acepções aferidas pelo emissor não serão exatamente as compreendidas pelo receptor que - de forma ativa - pode se contrapor, não compreender, nem ao menos perceber a mensagem que lhe foi dirigida. “O fato é que o processo de comunicação não trata de um ato meramente cognitivo, mas que só se constitui enquanto tal a partir de uma rede, de um feixe de relações, em que múltiplos sentidos são produzidos” (BORRELLI, 2005, p.82).

Ao compreender as perspectivas que determinam a relação entre a comunicação e organização é possível pensar a comunicação presente nas organizações, tópico que será abordado no item seguinte.

## 2.1.2 A Comunicação na Organização

Para compreender como a comunicação constitui as organizações, Baldissera (2010) apresenta as organizações distintas em duas frentes: organização comunicada e organização comunicante. A distinção feita pelo autor define a comunicação das organizações comunicadas como aquela que a própria organização faz sobre si mesma, sendo sua fala autorizada. Trata-se do discurso oficial, que é feito mesmo quando não há um planejamento dos processos de comunicação e, embora nem sempre bem estruturado, há intencionalidade ao ser deferido.

Por outro lado, visto que as organizações têm nas relações a base de sua estruturação, a organização comunicante é inferida sob a máxima de que é impossível não comunicar (BORRELLI, 2005), ao passo que, a organização comunica através de tudo aquilo que possa imprimir sentido aos indivíduos. Estes interagem com as organizações através de símbolos e signos proferidos por elas, mesmo que não intencionais. O entendimento sobre organização comunicante “parece exigir que a organização se compreenda como potencialidade comunicacional, ou melhor, como potencialidade de significação e comunicação” (BALDISSERA, 2010, p.209).

Ao delimitar e conceituar comunicação organizacional neste estudo é importante salientar que esta engloba também o conceito de comunicação empresarial em seus processos e atribuições, sendo aquele um conceito mais abrangente que este em seu escopo de atuação. O termo “Comunicação Empresarial”, muito utilizado no âmbito profissional, restringe a abrangência da comunicação implementada às empresas, desconsiderando sua aplicação em entidades de outras naturezas, tais como organizações do primeiro e terceiro setor. Desta forma, Comunicação Organizacional é o termo explorado nesse trabalho, sendo compreendido como “uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico, social”. (KUNSCH, 2009, p.54).

Ao evidenciar tais pontos de vista, busca-se pensar a comunicação organizacional na perspectiva complexa, proposta por Baldissera (2009). Embora



este trabalho não se proponha a aprofundar nas questões que englobam ao paradigma da complexidade<sup>3</sup>, as contribuições ressaltadas pelo autor levam a um pensar da comunicação organizacional de forma ampla, sob um novo olhar. Ao longo dos anos, muitos estudos sobre comunicação a determinavam como um processo controlável, linear e previsível, o que, na atual conjuntura, já não se suporta, uma vez que dessa forma está se menosprezando o poder da comunicação. A crítica desse mesmo autor se dá às fórmulas propostas pelos profissionais de comunicação e de marketing que, visando suprir às demandas de mercado, apresentam percepções simplistas, atendendo necessidades pontuais de curto prazo. Como consequência,

pontencializam-se os casos em que a comunicação é considerada como um dos principais problemas das organizações, pois, nas relações de mercado, para responder às demandas imediatas, inclinam-se a simplificar os processos comunicacionais, superficializando-os – qualificando-os como do tipo causa /efeito, o famoso “toma-lá-dá-cá” (BALDISSERA, 2009, p.157).

Desta forma, para se compreender o cenário atual da comunicação organizacional e sua ramificação na comunicação interna, um histórico de seus surgimento e amadurecimento nas organizações atuais foi realizado. Através deste resgate, busca-se identificar os fatores fundamentais da estruturação da comunicação interna nas organizações, traçando um panorama desde os primórdios de sua atuação nas organizações brasileiras.

## **2.2 Breve Histórico da Comunicação Organizacional e Interna**

Ao longo das últimas três décadas, o conceito de Comunicação Organizacional passou por um processo de transformações no cenário brasileiro. Segundo Bueno (2003) tratou-se de uma evolução gradativa, acompanhada por importantes mudanças, às vezes facilmente identificáveis, que ocorreram no próprio

---

<sup>3</sup> Com base em Morin (2000), o paradigma da complexidade opõe-se ao reducionismo, busca a superação da lógica linear e atende a um novo olhar que tem como linha articuladora a totalidade e a interconexão. Para o autor, o pensamento complexo é “essencialmente um pensamento que trata com a incerteza e que é capaz de conhecer a organização. É o pensamento apto a reunir, contextualizar, globalizar, mas ao mesmo tempo reconhecer o singular, o individual, o concreto” (MORIN, 2000, p. 213).

processo de gestão organizacional. Sendo assim, a partir do breve panorama de alguns aspectos que permeiam este período, é possível identificar como o conceito de Comunicação Organizacional evoluiu para a concepção atualmente em voga. Também, através da busca destes elementos na história política e econômica do Brasil, se evidencia como a comunicação se tornou uma área estratégica para as organizações, constituindo hoje um importante instrumento que ajuda a enxergar e detectar oportunidades e ameaças do macroambiente.

No início do século XX, durante a Era Industrial, orientada pela Teoria Científica de Taylor (focada nas tarefas individuais) e Teoria Clássica de Fayol (com ênfase na estrutura, na departamentalização), a importância da comunicação era compreendida somente em sua abrangência tática/operacional (COSTA, 2010). Sua compreensão nas organizações estava baseada no repasse hierárquico de mensagens, em um processo com via de mão única, direcionada ao controle de procedimentos e comportamentos padrões (COSTA, 2010). Essa visão reducionista da comunicação humana nas empresas é discutida por Chanlat, que observa:

Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada pela engenharia, como se pode ver com frequência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir todo o problema do sentido e das significações. (CHANLAT, 2009, p. 29)

De acordo com Bueno (2003), foi durante os anos setenta que surgiram algumas mudanças significativas no que diz respeito à implantação de uma cultura de comunicação nas empresas e instituições. É nesta década que a comunicação organizacional tem seu início no Brasil, estabelecida de “maneira tímida e fragmentada” (FRANÇA; LEITE, 2007, p.1), em organizações que produziam *house organs*<sup>4</sup> ainda sem qualidade editorial. Foi somente nos anos oitenta, com a vigência do regime democrático, que se exigiu uma nova postura por parte das organizações.

As transformações ocorridas mundialmente, como o fim da guerra fria, em 1989, e com surgimento do fenômeno da globalização, promoveram a abertura política e alteraram por completo o comportamento institucional que a Comunicação Organizacional detinha até então. Para organizar as publicações vigentes e

---

<sup>4</sup> *House-organs* compreendem informativos e jornais internos à organização que tratam de matérias referentes ao seu universo institucional. Segundo Rabaça e Barbosa trata-se de um “veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares)” (2001, p. 371).

percebendo o novo mercado a ser explorado, em 1967 criou-se a Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas, que mais tarde passou a ser chamada de Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE (FRANÇA; LEITE, 2007).

Denominado por Kunsch (1997) como o “boom” na Comunicação Organizacional, os anos noventa foram o período em que este conceito realmente se refinou: a comunicação passou a ser pensada em concepções estratégicas para as organizações e constituiu-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa com todos os seus públicos de interesse. Tal mudança ocasionou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la. Da mesma forma, acabou por estimular as organizações a criarem uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com a conseqüente valorização dos públicos internos e adoção de tributos fundamentais como transparência, profissionalismo, ética, agilidade e exercício pleno da cidadania.

A evolução tecnológica dos meios de comunicação ocorrida nas últimas décadas proporcionou a circulação elevada de informações nas sociedades contemporâneas. Esta condição levou a uma maior participação dos indivíduos na sociedade, os quais requerem interatividade e participação do macrocontexto também nas organizações as quais estão inseridos.

Tais mudanças determinaram uma nova percepção do conceito de Comunicação Organizacional. Ela deixou de ser um apêndice do processo de gestão e se tornou essencial para o processo de tomada de decisão das organizações e encontra-se, hoje, segundo Bueno (2003), na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos estratégicos para que as empresas não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

Atualmente, a Comunicação Organizacional busca assumir a perspectiva da chamada Comunicação Integrada, na qual as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Para Kunsch,

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o

sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. [...] Fenômenos inerentes aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (KUNSCH, 2003 apud KUNSCH, 2008, p. 187).

Esta definição pressupõe a integração da comunicação institucional, comunicação administrativa, comunicação interna e comunicação mercadológica, através do Mix de Comunicação nas organizações, evidenciado na Figura1 a seguir.



FIGURA 1: Comunicação Organizacional Integrada  
Fonte: Kunsch, 2003 apud Kunsch, 2008, p.128.

Dessa forma, a comunicação organizacional é pensada e estabelecida sob a perspectiva de integração das áreas, sem que haja a sua fragmentação. “Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade” (KUNSCH, 1997, p.116), visto que a soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações.

Com base na proposta do modelo de Kunsch (2008), este trabalho foca no estudo e entendimento da dimensão interna da comunicação, a qual será explorada de forma mais aprofundada nos tópicos seguintes.

### 2.3 Comunicação Interna

Para profissionais atuantes no mercado brasileiro, a comunicação interna figura entre os processos comunicacionais que mais tem crescido nos últimos anos e que vem sendo apreendido como um diferencial competitivo. Esta ascensão está relacionada a sua participação no atendimento de metas e na efetuação dos planejamentos estratégicos. Para Sanchez (2008)

[...]Já é impensável desenvolver planos de negócios sem considerá-la. Em todas as etapas, em qualquer tipo de atividade, a atenção aos processos comunicacionais no âmbito interno gera mais que pessoas bem informadas. Gera parceria, cumplicidade, pertencimento, compromisso, fatores diretamente relacionados ao sucesso do negócio. É preciso compreender que o “público interno” demanda informação cada vez mais profunda, inédita, transparente e rápida, e de maneira complexa se inter-relaciona com outros públicos alvo das atividades empresariais, igualmente demandadores de informação consistente para formar opinião. (SANCHEZ *apud* ABRACOM, 2008, p.65) <sup>5</sup>.

Vale salientar, portanto, que o discurso proposto na teoria vem sendo disseminado e apreendido na prática. Como dito, as mudanças tecnológicas causaram impacto na forma de relacionamento das empresas com seus públicos. Assim, as novas ferramentas de comunicação permitiram o acesso e disseminação da informação, transformando o comportamento dos indivíduos, que se tornou mais exigente em sua forma de se relacionar com as empresas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Costa (2010) entende que é através da comunicação interna que a empresa se mantém unida por um mesmo objetivo. O processo comunicacional interno, além de dar suporte ao ambiente interno, aproxima as pessoas, promove a integração e a identificação com a cultura da organização.

---

<sup>5</sup> Informação oral, retirada de ABRACOM (2008) nos questionamentos finais do documento, no capítulo “A visão do cliente”.

Para este profissional, não existe relacionamento, nem dentro e nem fora de uma empresa, sem que haja comunicação e reforça que, no atual cenário, onde as mudanças são uma constante, apenas as organizações que disporem de uma comunicação efetiva, coesa e comprometida conseguirão ser bem-sucedidas.

Para Marchiori (2010a) a Comunicação Interna compreende todos os esforços demandados pelas empresas para informar, relacionar-se e promover objetivos comuns entre os colaboradores. Segundo a autora, a organização é constituída de pessoas, das quais dependem todos os resultados, por isso, é de extrema importância que haja um ambiente de trabalho saudável, onde as pessoas estejam satisfeitas. Nesta mesma linha estão as ideias propostas por Chiavenato (2002), que defende que todas as pessoas precisam da comunicação como forma indispensável de permitir o relacionamento delas com outras, bem como com os ambientes em que convivem. “A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos”, segundo Chiavenato (2002, p. 95). Isso não é diferente na relação das pessoas com a organização em que trabalham. Conhecimento e informação só serão compartilhados se houver comunicação dentro da empresa. E isso é algo fundamental quando se planeja obter êxito em qualquer atividade.

Embora não se compartilhe da ideia de Zanetti (2006), que reduz em seu texto a “Comunicação Interna como Ferramenta de Marketing”, o autor atenta para o descaso encontrado no âmbito profissional para a designação de um responsável pela comunicação interna. Para ele, esta deveria ser gerida pelo profissional de marketing, que por diversas vezes ainda a compreende como “coisa artesanal” (Zanetti, 2006, p.45).

Embora diversas organizações brasileiras apregoarem a comunicação interna como estratégica, nem sempre o discurso prevalece na prática. Para Bueno (2006) isso se dá pela estrutura centralizadora que ainda prevalecente nas organizações brasileiras, a qual exclui diversos públicos dos processos de decisões estratégicas, sem envolver e comprometer a organização como um todo. Para o autor, a comunicação nas organizações ainda não atingiu seu patamar estratégico, visto que esta depende de uma administração também estratégica - o que também não é realidade na maioria das organizações atuais.

Para Chiavenato (2002) a comunicação bem realizada dentro de uma organização implica no desenvolvimento desta tanto no seu papel de transmissora de informação como o papel de receptora dos anseios e interesses de seus colaboradores. Todos os indivíduos precisam sentir-se ouvidos, compreendidos pela organização, a fim de que o grau de confiança se eleve a ponto de criar um clima favorável entre o trabalhador e a empresa. Da mesma forma, também se faz necessário que a organização seja capaz de superar as barreiras e interferências que possam surgir no processo comunicativo, reduzindo as limitações na comunicação estabelecida entre indivíduos e empresa.

Com base nas perspectivas abordadas, o presente trabalho filia-se à definição estabelecida por Marchiori (2010a), em que

Entende-se por Comunicação Interna o esforço planejado e deliberado de uma organização voltado à construção e à manutenção estratégica de ações e canais de relacionamento com o público interno. [...] Dessa forma, a comunicação interna configura-se como um dos instrumentos estratégicos mais importantes com que pode contar uma empresa para melhorar as relações com seus empregados, possibilitar a integração e favorecer a existência de uma cultura compartilhada entre todos os membros de uma organização (MARCHIORI, 2010a, p.280).

Para autora, a comunicação deve ser entendida e exercida em seu âmbito estratégico, embora concorde com Bueno (2006) ao afirmar que ainda hoje há organizações que trabalhem esta apenas em seu campo tático.

Segundo Marchiori (2006) há dois níveis de comunicação: tática e estratégica. A comunicação tática é a comunicadora de fatos ocorridos, tem função informativa e básica, sendo determinante que se processe a partir das organizações. Já a comunicação estratégica é a geradora de fatos, criadora de contextos. Esta implica em mudanças de comportamento e tem como papel a participação colaborativa da construção do futuro organizacional. A autora não abrange, porém, a dimensão operacional das comunicações na organização, que segundo Lopes compõe a “produção de veículos de comunicação e na prestação de serviços a outras áreas” (2005, p.92). Neste nível os processos comunicacionais se resumem à transmissão das instruções necessárias para o cumprimento do trabalho, tratando majoritariamente de aspectos técnicos repassados de forma hierárquica.

Cabral (2008) compreende que comunicação interna é apreendida em seu nível estratégico.

[...] Sem ela, nenhuma outra forma de comunicação existiria. Afinal, primeiramente, organizam-se os fluxos internos das comunicações para depois se planejarem as comunicações com os demais *stakeholders* [...] se a CI estiver assentada em uma base frágil, todas as demais comunicações da organização se ressentirão ao primeiro sinal de uma crise; ao contrário, se lastreada em bases sólidas, na crise o público interno não exercerá um papel coadjuvante, mas, sim, atuará como o principal embaixador e fonte fidedigna da organização. (CABRAL, 2008, *apud* ABRACOM, 2008, p.62)<sup>6</sup>.

Portanto, em comunhão com as ideias de Kunsch (2008) sobre o mix de Comunicação Organizacional, entende-se que a comunicação interna é base constituinte dos demais processos organizacionais. A fim de se ter um discurso organizacional coeso e bem sedimentado, as ações comunicacionais devem ser pensadas de forma integrada, fortalecendo a imagem e a reputação organizacional.

Para Brum (1998) os objetivos organizacionais devem estar claros antes de iniciar um programa de Comunicação Interna. Estes devem ser compartilhados e absorvidos pelos funcionários, ao passo que sugere como metas de CI: aumentar a produtividade; aperfeiçoar a qualidade do produto; aproximar a empresa da comunidade; conquistar a credibilidade dos funcionários; melhorar o atendimento do público; trabalhar com funcionários felizes; aumentar os lucros da empresa (BRUM, 1998, p.29). Para que tais metas sejam atingidas, as organizações devem saber transmitir com clareza suas propostas através dos diferentes veículos de comunicação disponíveis, instituindo um ambiente propício à aceitação e de confiança. Os veículos de comunicação interna são compreendidos nesse estudo como “tudo o que deliberadamente transmite ou conduz comunicações” (ANDRADE, 1983, p. 117) e, portanto, abrange uma infinidade de meios, tais como jornais e revistas, murais, emails, intranet, etc. direcionados ao público interno. Estes podem ser de periodicidade definida ou serem elaborados de acordo com a ação comunicacional proposta. É através destes canais que as informações são transmitidas, viabilizando a interação entre emissor e receptor (ABRACOM, 2008). As ações são estratégias comunicacionais desenvolvidas com o intuito de atingir e relacionar-se com o público interno. Estas delimitam a forma como a empresa troca

---

<sup>6</sup> Informação oral retirada de ABRACOM (2008) nos questionamentos finais do documento, no capítulo “A visão do cliente”.



suas informações por intermédio de seus veículos, gerando e compartilhando informações, estabelecendo a comunicação.

### 2.3.1 Conhecendo o “Outro”

As organizações, como partes integrantes da sociedade, sofrem influência e são influenciadas por ela. Esta relação evidencia a necessidade da organização em perceber o seu entorno, utilizando esse conhecimento para relacionar-se com os diferentes públicos, moldando sua comunicação de forma intencional para atingir seus objetivos.

Pinto (2008) observa que, mesmo quando há apropriação por parte da organização sobre as aspirações, desejos, intenções e necessidades dos públicos, não há garantias de sucesso no atingimento dos objetivos, visto que

há intenção nas instâncias produtoras das mensagens, mas também há intenção nas instâncias receptoras dessas mensagens, na medida em que somos vítimas de nosso próprio discurso, já que meus signos fazem parte de um repertório que vou adquirindo ao longo da vida. (PINTO, 2008, p. 87).

A eficácia da comunicação interna passa pelo conhecimento que o comunicador tem dos públicos com o qual se relaciona e dirige as informações. Para que a mensagem seja percebida e reconhecida, esta deve conhecer a linguagem do público a que se dirige. Para tanto, Zanetti (2006) e Costa (2010) concordam ao explicitar que o bom profissional atuante na comunicação interna de uma organização deve estar em contato direto com os funcionários e demais públicos internos da organização. Desta forma, o profissional ambienta-se com os anseios e percepções destes grupos, conhecendo as melhores formas de abordagem e a correta linguagem para compreensão.

Para Marchiori (2010a) o público interno corresponde ao conjunto de empregados ou o corpo de colaboradores diretos de uma organização. Para Brum (1998) este não se restringe somente os funcionários, mas engloba também fornecedores, distribuidores, sindicatos, empresas coligadas e outros públicos

considerados não externos. Importante salientar, porém que, na atualidade, os empregados já não podem ser considerados apenas como público interno, visto que estes exercem diversos papéis como públicos. Além de serem trabalhadores da empresa, estes são também indivíduos inseridos em uma sociedade, os quais participam de comunidades, são possuidores de amplas redes de relacionamentos, resistindo ao controle das empresas. E de fato esse controle já não mais existe em um modelo mundial em que as relações humanas tomaram proposições globais através de diversos canais de interação social. A internet e as redes de relacionamento digitais possuem o potencial de difundir suas insatisfações pessoais com a empresa e pode ser um meio onde o funcionário se depara com informações que vão de encontro ao discurso interno organizacional. Para a ABRACOM (2008), os *stakeholders*<sup>7</sup> da comunicação interna vão além das nomenclaturas de funcionário, empregado, colaborador, associado. A audiência da CI engloba toda a comunidade de pessoas que integram a organização como prestadores de serviço - permanentes e temporários - estagiários e *trainees*.

Independente da relação trabalhista, existem profissionais que interagem com a organização e que, se bem informados e alinhados com o planejamento estratégico, melhor desempenharão suas atividades e contribuirão para o alcance de metas e resultados. (ABRACOM, 2008, p.23).

Além desse grupo imediato de relacionamento, dentro dos grupos de interesse de uma empresa há organizações que consideram os familiares como público da comunicação interna. Para (ABRACOM, 2008), ao percebê-los dessa forma, a organização ultrapassa a gerência de temas voltados somente para a prática comercial, mas desenvolve também a conscientização, educação, formação e desenvolvimento pessoal, trabalhando sua responsabilidade social.

---

<sup>7</sup> “Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado [...]” (ETHOS, 2005, p8).

### 2.3.2 O Papel da Cultura nas Organizações

As organizações estão intrinsecamente constituídas por pessoas que carregam dentro de si um amplo conjunto de percepções, de apanhados cognitivos que as fazem perceber e acessar o mundo de forma própria. Como não há garantias que os processos comunicacionais sejam efetivos na comunicação interna, um fator relevante a ser considerado é a cultura organizacional.

Para Marchiori (2006), a cultura organizacional é constituída através da atuação dos grupos, os quais estimulam o estabelecimento da personalidade da organização. É através dos grupos que vão sendo desenvolvidas e incorporadas as maneiras de ser e agir dos indivíduos, e com isso os relacionamentos vão sendo estabelecidos. Para a autora, uma cultura passa a estar enraizada no momento em que a ação grupal ocorre automaticamente.

A comunicação se torna fundamental no processo de formação e disseminação da cultura, visto que esta se estrutura a partir do instante que as pessoas se relacionam. E, conforme abordado anteriormente, relacionamento é comunicação, com isso temos que “a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados” (MARCHIORI, 2006, p. 79).

Em processos comunicacionais, os sujeitos acionam suas culturas, suas identidades e, portanto, suas subjetividades para disputar e construir sentidos com a organização e sobre elas. “Como forças em relação, interativamente, os sujeitos disputam e interpretam a partir de seus lugares culturais, seus imaginários, suas expectativas, desejos e competências” (BALDISSERA, 2010, p.210). Essa é a visão sociológica dos aspectos que envolvem os processos comunicacionais, em qual “todas as sociedades os seres humanos se ocupam da produção e do intercâmbio de informações e conteúdos simbólicos” (THOMPSON, 1998, p.19).

A cultura organizacional faz parte do processo da organização, atuando como elemento fundamental na construção das relações sociais. Cultura e valores organizacionais são componentes fundamentais na constituição dos processos de comunicação interna nas instituições. Para Ferrari (2009), o conceito de cultura engloba três níveis necessários: artefatos (superfície da cultura – aspectos tangíveis, tais como símbolos, padrões); valores (princípios sociais, filosofias, estratégias,

normas e regras de comportamento); essência (pressupostos básicos e crenças humanas, pensamentos, valores fundamentais). Segundo a autora, a alta administração organizacional é a principal responsável pela edificação da cultura. Através do estabelecimento e disseminação dos valores, guias e metas, são eles que difundem as ideologias organizacionais e as legitimam através de suas ações.

“No caso de uma determinada cultura organizacional, essa cultura consiste no todo, como resultado de relações, interações, inter-relações e retroações entre as partes” (BALDISSERA, 2009, p.140). O papel da cultura está no modelamento de valores, atitudes e comportamentos, e deve ser capaz de se adaptar a mudanças, pois as alterações políticas, econômicas, sociais, têm impactado em modificações no relacionamento entre as pessoas em todos os âmbitos da sociedade.

Dado o contexto apresentado, é importante observar o impacto da CI nas organizações, principalmente no que tange à competência da gestão desta área, que deve atentar de forma ativa junto à comunicação organizacional e manutenção de sua cultura. Tais levantamentos serão observados no capítulo seguinte.

### **3 INTERFACES ENTRE COMUNICAÇÃO INTERNA E ÁREAS AFINS**

A fim de proporcionar uma visão clara entre as relações existentes entre comunicação interna e as áreas responsáveis pela gestão de seus processos, este capítulo explora as noções que constituem tais interfaces.

O diagnóstico das áreas abordadas foi delimitado com base na Pesquisa de Comunicação Interna realizada pela ABERJE em 2007. Somando-se a este estudo, outras duas pesquisas foram exploradas, a fim de se levantar o que estudos prévios identificaram sobre o assunto. Com base nesses levantamentos, são debatidas as ideias de autores teóricos e profissionais atuantes em CI, com objetivo de enriquecer e atualizar a discussão referente à atuação de distintas áreas de conhecimento na gestão da comunicação interna.

#### **3.1 Pesquisas em Comunicação: Um Panorama do Cenário da CI nas Organizações**

Os próximos tópicos analisam os resultados de três pesquisas realizadas no campo da comunicação interna. Primeiramente, trata-se sobre a Pesquisa Comunicação Interna ABERJE 2007, último estudo brasileiro de grande abrangência que investiga designadamente a CI nas organizações atuais. De forma complementar, os dados obtidos na Pesquisa Comunicação Corporativa nas Organizações (ABERJE, 2008) evidenciam aspectos da configuração estrutural da CI analisada em comunhão à Comunicação Corporativa. A Pesquisa *Change and Communication Report*, realizada em âmbito internacional, aborda aspectos distintos aos anteriores, evidenciando a relação entre CI e a importância dos líderes na comunicação.

### 3.1.1 Pesquisa Comunicação Interna ABERJE 2007

A Pesquisa Comunicação Interna<sup>8</sup> realizada pela Aberje, órgão de referência em Comunicação Empresarial no Brasil, foi divulgada em setembro de 2007, e avaliou 164 companhias classificadas entre as 1000 melhores empresas do Brasil (levantamento da revista Exame de 2007). Embora não muito recente, os dados coletados nessa pesquisa são de importância para esse estudo, visto que esta é a última pesquisa de qualidade reconhecida que estuda especificamente o retrato da Comunicação Interna nas organizações brasileiras.

Em análise aos questionamentos mais pertinentes a esse estudo, observa-se que quando questionados quanto ao modelo de gestão da comunicação corporativa implantado na organização, 68,9% dos respondentes afirmou que existe um plano integrado de comunicações, e 29,9% afirmaram que apenas existem ações de comunicação. Quando comparados aos dados coletados por essa mesma pesquisa no ano de 2005, é possível observar que esse percentual praticamente se manteve durante o período, conforme evidenciado na Figura 2 abaixo.

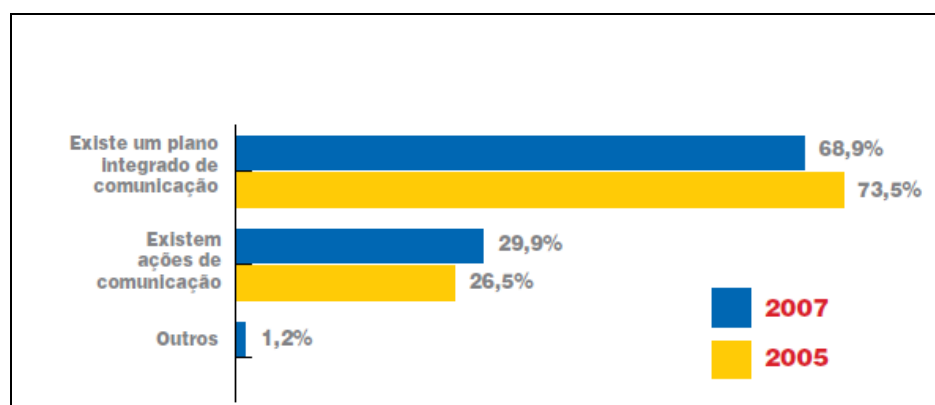


FIGURA 2: Modelo de gestão da comunicação corporativa  
Fonte: ABERJE, 2007.

<sup>8</sup> Pesquisa Comunicação Interna ABERJE realizada também em anos anteriores (2002 e 2005). Os resultados apresentados no ano de 2007 referem-se ao comparativo entre os anos.

No questionamento mais relevante para este trabalho, as empresas tiveram que responder: “Na sua empresa, especificamente a Comunicação Interna está sob responsabilidade de qual área?”, a gestão dos processos de CI ficaram divididas principalmente entre diretorias e gerências de Comunicação / Relações Públicas (53%) e Recursos Humanos (40,2%). Em 2007, a pesquisa indicou que Comunicação Interna passou a se reportar também a áreas como Assuntos Corporativos / Institucionais (3,0%) e até mesmo à Presidência da Empresa (2,4%), áreas que não haviam sido citadas nos anos anteriores (2002 e 2005).

Através deste levantamento, pode-se inferir que a comunicação interna passava por um processo de mudança gerencial, sendo percebida e relacionada com as estratégias empresariais. As áreas ainda majoritárias – Gerências de Comunicação / RP e Recursos Humanos – refletem o histórico das comunicações dentro das organizações, administradas por áreas pioneiras na responsabilidade dos processos comunicacionais internos. Por outro lado, observando-se que houve uma perda de espaço da área de Marketing (queda de 5,5 pontos percentuais de 2005 a 2007) no gerenciamento das comunicações internas, sugerindo um distanciamento maior entre comunicação interna e ações de relacionamento com os públicos externos (Figura 3).

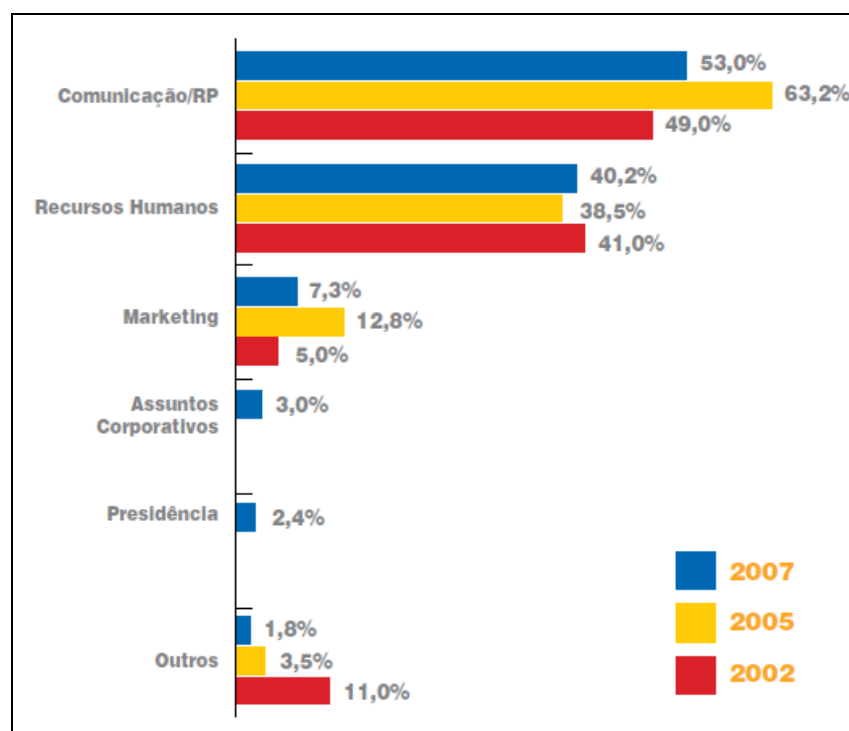


FIGURA 3: Áreas responsáveis pela CI  
Fonte: ABERJE, 2007.

Outro índice bastante relevante é a evolução da comunicação interna na atualidade, demonstrado através da pergunta “O trabalho de Comunicação Interna de sua empresa funciona de que forma?” (Figura 4).

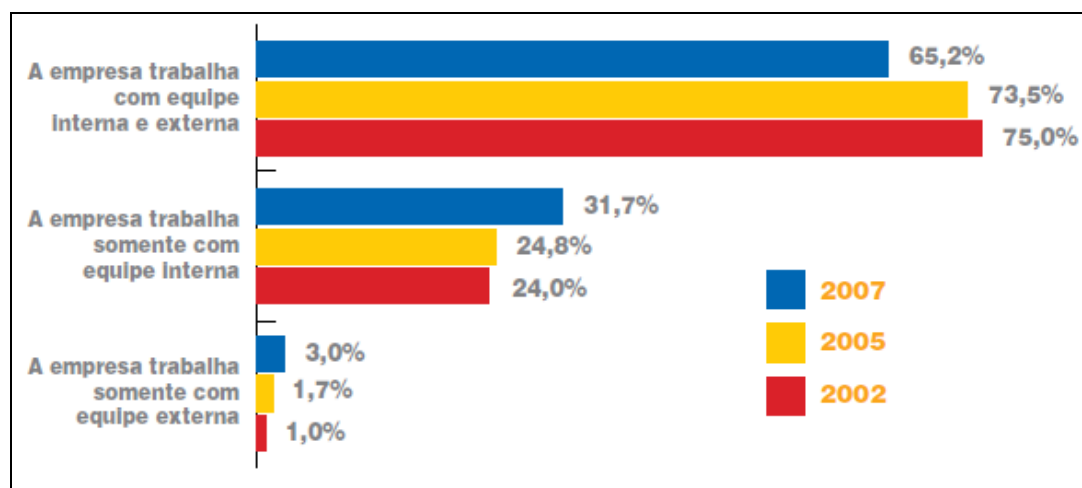


FIGURA 4: Equipes de Comunicação  
Fonte: ABERJE, 2007.

Através do gráfico anterior pode-se perceber que houve um acréscimo significativo de 6,9 pontos percentuais no índice de empresas que trabalham com equipe interna somente de Comunicação Interna. Esse índice reflete a valorização das empresas para com a comunicação interna, passando a investir em profissionais para atuar direcionado aos processos comunicacionais internos. Em contraste, a pesquisa demonstrou que de 2005 a 2007 houve um aumento no número de empresas que possuem, em sua equipe de Comunicação Interna, entre 4 e 5 funcionários, porém diminuiu em quase 10 pontos percentuais o número de empresas que têm mais de 10 funcionários trabalhando apenas na equipe de Comunicação Interna (Figura 5).



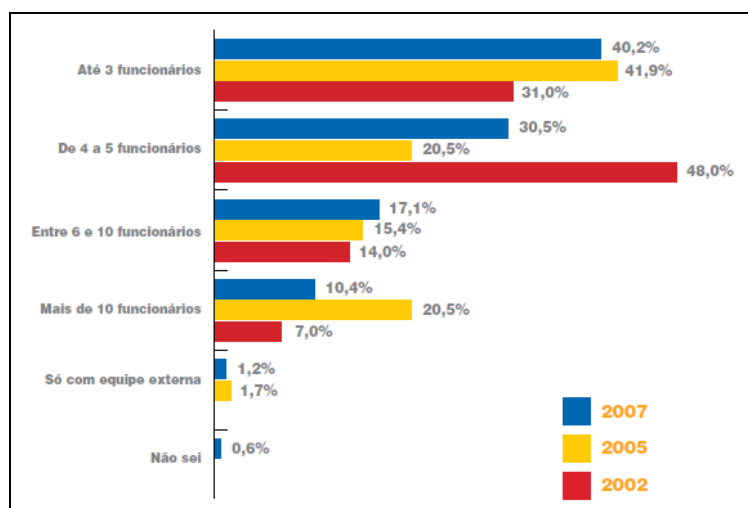


FIGURA 5: Tamanho da equipe  
Fonte: ABERJE, 2007.

A questão “Qual é a área de formação acadêmica do profissional responsável pela Comunicação Interna?”, explicitada na Figura 5, evidenciou o declínio da soberania dos profissionais de jornalismo na área, que perdeu 13,8 pontos percentuais, quando a área de Relações Públicas conquistou 6,6 pontos em comparação ao ano de 2005. Outras áreas de formação acadêmica importantes de se ressaltar são: publicidade e propaganda, administração de empresas e marketing, que somadas correspondem a 23, 2% de atuação do mercado.

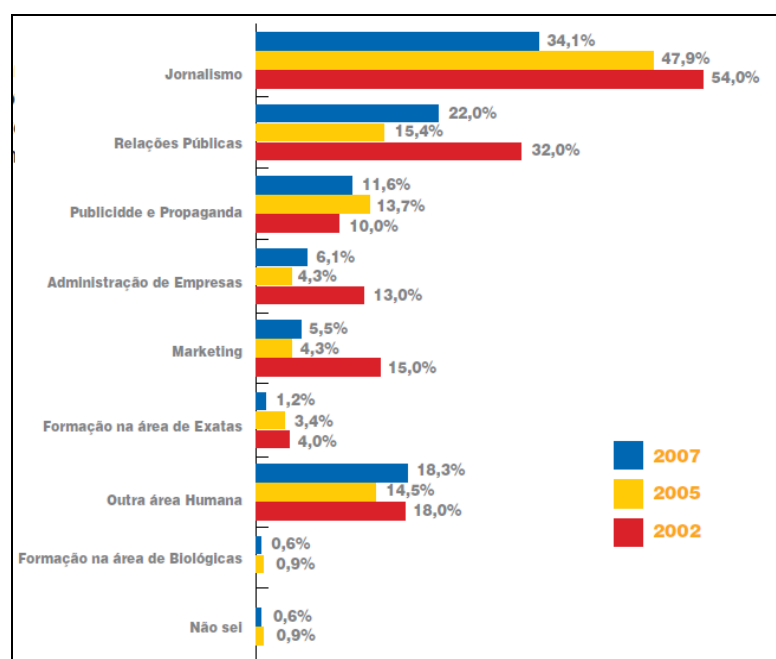


FIGURA 6: Áreas de Formação  
Fonte: ABERJE, 2007.

Os principais veículos de Comunicação Interna assinalados pelos entrevistados apontam a retomada da soberania do jornal impresso (22,6%), que havia perdido o espaço em 2005 com a grande alavancada da intranet. Nesta questão também é possível observar a grande variação de veículos citados.

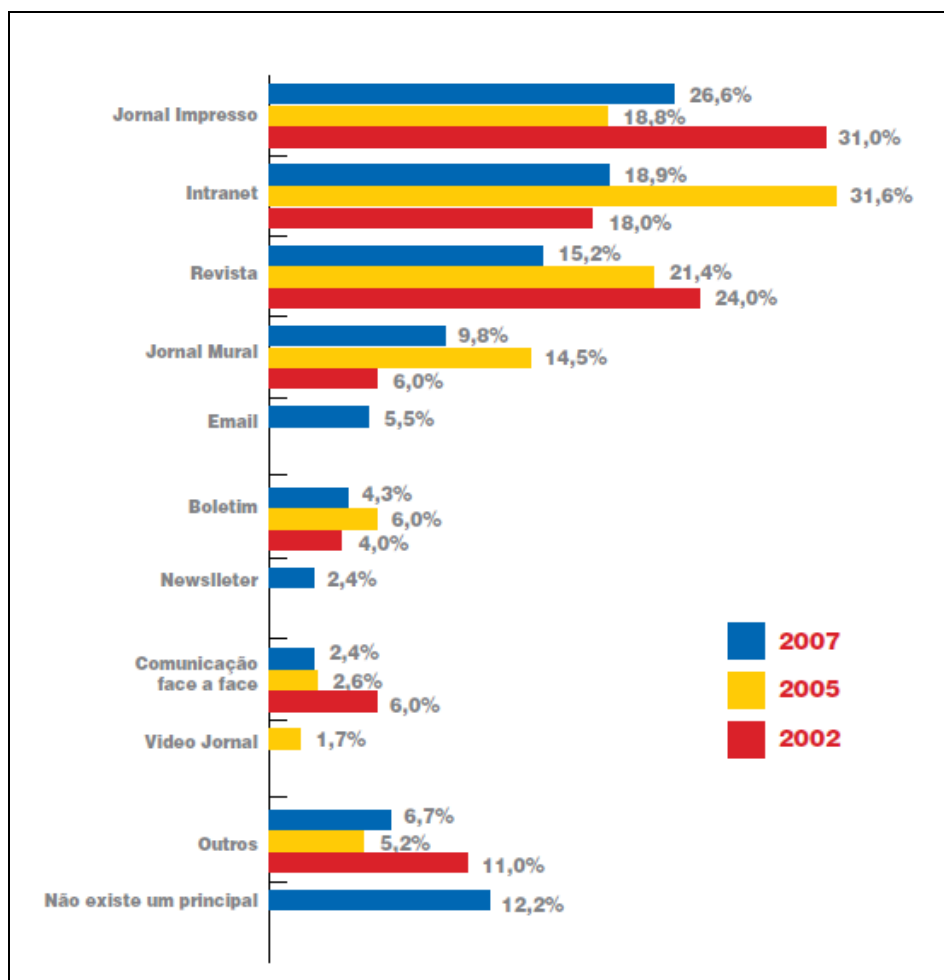


FIGURA 7: Principais veículos utilizados  
Fonte: ABERJE, 2007.

Tais dados refletem o perfil de gestão, de profissionais e canais da Comunicação Interna presente em empresas sediadas no Brasil em cinco anos atrás. A pesquisa, que vinha sendo aplicada em intervalos de dois anos, não sofreu atualização até o presente momento, o que pode evidenciar uma falta de investimento e empenho por parte da ABERJE em investigar a CI nas organizações atuais. Esse déficit justifica a aplicação do presente estudo na busca pela compreensão atualizada da conjuntura das Comunicações Internas das organizações.

### 3.1.2 Pesquisa Comunicação Corporativa nas Organizações

A Pesquisa Comunicação Corporativa nas Organizações realizada em 2008 também pela ABERJE descentraliza o foco apenas na Comunicação Interna e investiga a Comunicação Corporativa como um todo. Os dados coletados nesta pesquisa abordam temas relacionados à CI, tornando-se relevante como informações adicionais e posteriores a pesquisa de 2007. O estudo foi respondido por 282 profissionais responsáveis pela comunicação de organizações pertencentes ao ranking das “1000 de Valor” (Jornal Valor Econômico, 2007).

Ao investigar o perfil dos profissionais atuantes na comunicação organizacional, identificou-se que a maior parcela (29,4%) são formados na área de Jornalismo, seguidos por profissionais de Administração (19,9%), Marketing/Comunicação (17%) Publicidade e Propaganda (12,8%) e Relações Públicas (12,4%).

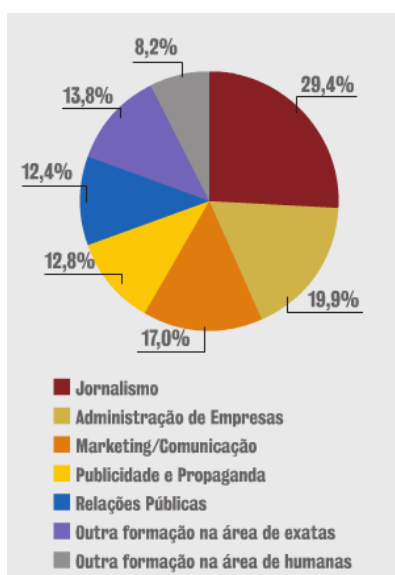


FIGURA 8: Perfil dos Profissionais de CI  
Fonte: ABERJE, 2008

Na visão de 59,6% dos entrevistados, a Comunicação é vista como área estratégica dentro da empresa, apesar de trabalharem com equipes enxutas (menos de 10 pessoas) em sua maioria.

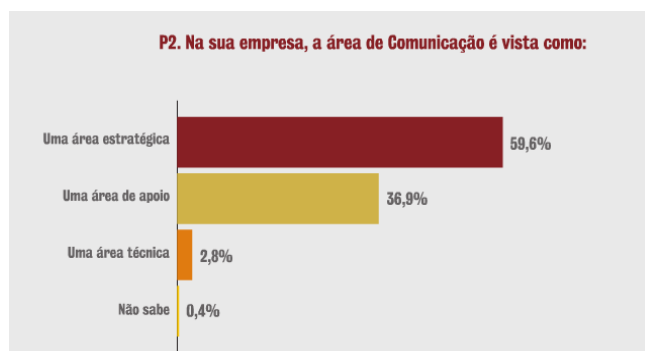


FIGURA 9: Olhar sobre a Comunicação  
Fonte: ABERJE, 2008.

Nas empresas em que os profissionais entendem a comunicação como de nível estratégico, existe a tendência de se trabalhar o relacionamento com diversificados *stakeholders*, os quais são considerados neste estudo como: funcionários, fornecedores, consumidores, clientes, imprensa, comunidade, sociedade civil organizada e universidade. O estudo reforça a participação das áreas de Comunicação, Recursos Humanos e Marketing no gerenciamento da comunicação direcionada aos funcionários (Figura 10) público primordial de interesse da CI.

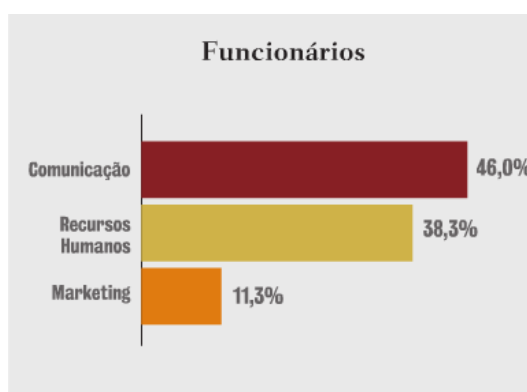


FIGURA 10: Áreas responsáveis pela comunicação com os funcionários e Fornecedores  
Fonte: ABERJE, 2008.

### 3.1.3 Pesquisa *Change and Communication Report*: O papel dos líderes na comunicação

Pesquisas mais recentes apontam para a importância aferida pelas empresas na questão de comunicação relacionada às lideranças empresariais. Obras de autores e estudiosos nacionais, como Costa (2010) e Brum (2003) ressaltam o papel dos líderes como difusores das práticas e estratégias empresariais e reforçam a função destes como agentes da comunicação interna, impactando diretamente na satisfação dos funcionários.

Em âmbito internacional, a pesquisa *Change and Communication ROI Study Report*<sup>9</sup>, demonstra que gerentes e líderes são cada vez mais responsáveis pela eficácia da comunicação e pela gestão da mudança nas organizações. O estudo foi realizado nos meses de abril e maio de 2011 com 604 empresas de diferentes regiões do mundo - sediadas no Canadá e Estados Unidos e em países da Ásia e Europa.

A pesquisa aponta também para a forte relação existente entre comunicação interna eficaz e desempenho financeiro: empresas altamente eficazes na comunicação interna possuem 1,7 vezes mais chances de superar os concorrentes. Para medir a eficácia da comunicação nas organizações, sete práticas comunicacionais foram avaliadas: (1) ajudar os funcionários a entender o negócio; (2) fornecer informações sobre o desempenho organizacional e os objetivos financeiros para os funcionários; (3) educar os funcionários sobre a cultura organizacional e valores; (4) integrar novos funcionários na organização; (5) comunicar aos funcionários sobre como suas ações afetam o cliente; (6) prover informações sobre verdadeiro valor do seu pacote de compensação total; (7) pedir um *feedback* rápido dos empregados sobre suas opiniões sobre a empresa.

É possível identificar que, na busca pela eficácia comunicacional interna neste estudo, os gestores são fundamentais em todos os aspectos que tangem o auxílio aos funcionários em entender o negócio e fornecer informações sobre o desempenho organizacional. São eles que favorecem o estabelecimento das

---

<sup>9</sup> O relatório foi realizado pela Companhia Towers Watson na busca por desvendar o que impulsiona o ROI (Retorno sobre Investimento). A pesquisa tem seu foco central no estudo da gestão da mudança e na eficácia dos processos de comunicação organizacionais, evidenciando a forte relação existente entre estes e o desempenho financeiro das organizações globais.

relações de confiança e de engajamento da organização. Desta forma, os escopos básicos de Comunicação Interna e Recursos Humanos se interpassam novamente, visto que, desenvolvimento, capacitação de gestores, retenção e motivação de pessoas está diretamente relacionado à área de RH. Da mesma forma, segundo a perspectiva de Costa (2010), as relações de trabalho passam a ser uma moeda de valor entre empregado e empresa, onde o engajamento e satisfação impactam diretamente nessa relação.

### **3.2. Desvendando as interfaces entre as áreas**

Com base nas evidências levantadas pelas pesquisas e tendo como base o levantamento das áreas apontadas nas pesquisas de 2007 e 2008 da ABERJE, percebe-se que há uma preponderância das áreas de Relações Públicas, Recursos Humanos e Marketing na gerência dos processos de CI. Para melhor compreender como se estabeleceu essas configurações nas empresas, é necessário que se aprofunde na relação existente entre essas áreas de conhecimento. Portanto, nos próximos tópicos serão abordadas as relações e proximidades das áreas, bem como suas interfaces com os processos de Comunicação Interna.

#### **3.2.1 Comunicação Interna e (Endo) Marketing**

A fim de compreender as distinções e interfaces entre a área de comunicação e do *endormarketing* é apropriado determinar, inicialmente, a base constituinte das diretrizes da área de marketing. Dessa forma, ao abrangermos a estruturação que orienta as suas práticas, é possível transpô-las para o ambiente interno da organização. Na tradução literal do termo “marketing” tem-se que “market” significa mercado e o radial “ing” supõe uma ação, dando a ideia de se estar “fazendo mercado”.

Segundo Kotler (1994) o conceito central de marketing é definido como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, p. 25). Partindo desse entendimento, pode-se distinguir que na origem do termo está a visão de melhor direcionamento das práticas mercadológicas, as quais envolvem desde o desenvolvimento de um produto ou serviço, até o direcionamento (e reconhecimento) dos públicos consumidores para direcionar a venda do que será oferecido.

Costa (2010) sugere que o endomarketing tenha surgido na busca pela distinção, pelo chamado diferencial competitivo diante de mercados tão concorrentes e com isso o marketing passou também a olhar para dentro das organizações, visto que, os funcionários são fontes respeitáveis de disseminação das práticas organizacionais. Segundo Brum (2000) o endomarketing foi estimulado pela implementação de programas de qualidade nas indústrias, com o intuito de tomar medidas que incentivassem os funcionários no cumprimento de metas e objetivos organizacionais. Dessa forma, a nomenclatura *internal marketing* foi sendo absorvida e tem evoluindo ao longo das últimas décadas. Como afirma Costa (2010) ainda não há um conceito unânime entre os estudiosos no assunto. Kottler (2010) em suas explanações sobre o assunto relata que as ações de mercado estão voltadas não mais para o produto ou consumidores, mas sim para a disseminação de valores organizacionais, pois esta é a forma atual de atingir os consumidores.

Na atualidade, as pessoas possuem mais acesso a tecnologias e à informação, e tem se tornado mais exigentes quanto às maneiras como as empresas se posicionam e se relacionam com o cliente. Nessa nova conjectura mundial, os empregados devem ser considerados como os consumidores mais próximos das práticas empresariais, portanto, precisam ser fortalecidos com valores autênticos (KOLTER, 2010). Dessa forma, as mesmas práticas de relacionamento com o público externo devem ser empregadas também para o público interno, lembrando que os empregados identificam com maior facilidade valores falsos praticados pela empresa.

Um estudioso do assunto, Bekin (2004), define que o endomarketing é apreendido como

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e para a sociedade, apoiado o B2E (business-to-employees: o negócio apresentado para os funcionários) e ERM (employee relationship management: gestão do relacionamento com funcionário).(BEKIN, 2004, p.47).

Na base do entendimento da concepção do endomarketing está a relação de troca. Se para o marketing “externo” a troca está no valor percebido pelo cliente em troca de um produto ou serviço, no âmbito interno essa troca está na relação trabalho-funcionário.

Para Costa (2010), embora os funcionários não possam ser considerados clientes (visto que estes não possuem os critérios de poder de compra e poder de escolha), as práticas de endomarketing buscam “comercializar” a empresa aos seus empregados, tendo-se que o “conjunto de fatores entregue às pessoas em troca do seu trabalho é dado por um fluxo de benefícios específico, que resultará em valor percebido da organização pelo indivíduo” (COSTA, 2010, p.67). Sendo assim, o endomarketing tem em sua função primordial a “venda”, correspondendo a "um conjunto de ações de marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para 'vender' sua imagem aos funcionários e seus familiares" (BRUM, 1998, p.21).

Costa (2010) sugere uma releitura dos 4P's de Kotler (KOTLER *apud* COSTA, 2010) para fundamentar o composto do endomarketing. Ao transcrever essa proposição, o autor divide o composto entre Empresa, Trabalho, Ambiente e Comunicação Interna, relacionando-se a Produtos, Preço, Ponto e Promoção, respectivamente. Dessa forma tem-se que:

<b>Empresa</b>	É o produto vendido aos colaboradores, a partir de tudo aquilo que entrega as eles em troca do seu trabalho.
<b>Trabalho</b>	É o preço; o valor pago pelo indivíduo por aquilo que recebe da empresa. Quanto maior o valor atribuído à empresa pelo empregado, melhor será a qualidade de entrega do seu trabalho.
<b>Ambiente</b>	É o ponto, local físico ou virtual onde acontece a relação de trabalho entre as pessoas. Este abrange aspectos físicos (qualidade das instalações, recursos, segurança, etc.) e aspectos de clima organizacional (qualidade do ambiente interno percebida pelo trabalhador).
<b>Comunicação Interna</b>	É a promoção, o sistema integrado de canais internos da empresa, campanhas internas, práticas e políticas de comunicação direta.

TABELA 1: Composto de Endomarketing  
Fonte: COSTA, 2010.



Na busca em conquistar espaço no mercado, o compromisso é com as estratégias de venda de produtos ou serviços, seus fundamentos estão sedimentados nas necessidades impostas e encaminhadas pelo mercado. Endomarketing é pautado pela venda interna, utilizando-se de técnicas de comunicação para atingir os públicos. Como definição, Costa (2010) propõe que

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores. (COSTA, 2010, p.53).

Com base nestas explanações, é importante ressaltar que, endomarketing compreende abordagens e direcionamentos gerenciais com entendimento diferenciado da gerência de comunicação interna. Embora na prática essas orientações podem se fundir, misturar, sem que haja discernimento das diferenças. Costa propõe a reflexão sobre tais diferenças práticas e sugere que:

Endomarketing é um processo gerencial com características muito particulares; a comunicação interna representa um conjunto diversificado de ferramentas constituídas por atributos estéticos e discursivos para a sensibilização e mobilização das pessoas no trabalho. (COSTA, 2010, p. 36).

Ao aprofundar este conceito, observa-se que, na visão do autor, a comunicação interna se resume à amplitude tática e operacional, em contraponto com autores como Marchiori (2006), Cabral (2008) e Bueno (2006) os quais defendem que a CI deve ser estabelecida, primordialmente, como um processo estratégico. Nas concepções de Costa (2010), a CI é percebida apenas como um conjunto de ferramentas que servem para atender e repassar a estratégias definidas pelo processo gerencial do endomarketing. Costa (2010) também ressalta que, na sociedade atual, foi adicionado aos fatores produtivos da economia clássica (terra, capital e trabalho), o fator produtivo da informação, a qual determina as relações interpessoais e profissionais entre as empresas, seus colaboradores, parceiros e sociedade. Com base nesse raciocínio, o autor afirma que é “uma função do

endomarketing gerar, distribuir e avaliar o fluxo junto ao público interno das organizações, no sentido de influenciar melhores resultados econômicos e humanos” (COSTA, 2010, p. 36).

Com base nos atributos expostos, entende-se que endomarketing não é sinônimo de comunicação interna. Em sua raiz, a comunicação corresponde a necessidades sociais dos indivíduos em se relacionar e atribuir sentido. Conforme observado por Baldissera (2010) a comunicação acontece até mesmo quando não há intencionalidade e planejamento. Dessa forma, entende-se que para que haja endomarketing é necessário que haja comunicação interna, mesmo que não planejada, intencional, pois essa se constitui dos relacionamentos internos que constroem a organização.

### 3.2.2 Comunicação Interna sob gestão dos Recursos Humanos

O conceito de Recursos Humanos vem evoluindo nas últimas décadas para um conceito mais estratégico, a chamada Gestão de Pessoas, embora, como departamento ainda presente esta nomenclatura. Para Chiavenato (1999), a denominação Recursos Humanos denota um setor prestador de serviços burocráticos, o qual compreende as pessoas (os colaboradores) como recursos. Em uma visão de Gestão de Pessoas, os funcionários passam a ser percebidos como parceiros organizacionais, os quais desejam o envolvimento e a participação, promovendo engajamento. Chiavenato (1999) afirma que a comunicação entre a organização e seus membros é um dos grandes desafios atuais, sendo que os profissionais de Recursos Humanos devem exercitar seus papéis como comunicadores. Para França e Leite (2007), a história da Comunicação Organizacional de direção interna, de fato se entrelaça com a história do setor de Recursos Humanos dentro das organizações. Por estar vinculada estreitamente junto aos processos de gestão de pessoas, esses autores afirmam que a comunicação interna surgiu na busca do setor de recursos humanos em relacionar-se com os funcionários, defendendo a ideia de que ela teve sua origem prática desempenhada pelo setor de RH.

Os autores afirmam que, pelo fato do RH mediar os interesses da organização e de seus trabalhadores, teria sido ele o primeiro a praticar ações de relacionamento com o público interno, ultrapassando em seu escopo os objetivos de transmitir informações, disseminar as diretrizes e normas organizacionais.

A área de Recursos Humanos se inter-relaciona com a Comunicação Interna, pois tem em sua missão o trabalho estabelecer relacionamento com o público interno, o que é fundamental no conhecimento dos públicos, no direcionamento dos processos comunicacionais. Leite e França polemicamente disseminam a ideia de que a supremacia do RH no controle dos processos comunicacionais internos se dá pela ineficiência dos setores de Comunicação em seu gerenciamento, a tal ponto que:

A ineficácia da comunicação verificada na pesquisa comprova que não basta a criatividade e a multiplicação dos instrumentos, com layouts atraentes e edições coloridas, para que seja eficaz. É preciso haver algo mais, por exemplo, o contato direto com as pessoas como a área de Recursos Humanos sempre praticou (FRANCA e LEITE, 2007, p.22).

Embora essa afirmação tenha sido feita em 2007, com base nos resultados da pesquisa Aberje de Comunicação Interna de 2002, a declaração é bastante tendenciosa quando analisada mais a fundo. No ano de publicação do livro dos autores, 2007, a gerência dos processos de CI era de 53% para a Comunicação contra 40,2% para Recursos Humanos. Uma leitura diferenciada poderia apontar que, visto que os profissionais de Recursos Humanos foram pioneiros na implementação de ações de comunicação (década de 70 e 80), atualmente, em razão das dificuldades enfrentadas por estes, a Comunicação Interna vem sendo conquistada pelos profissionais de comunicação.

Os mesmos autores, diante das mudanças na comunicação provocadas pela nova conjuntura global, onde os desenvolvimentos das tecnologias de comunicação influenciaram no comportamento das pessoas (impactando conseqüentemente funcionários), expõem alguns dos problemas enfrentados pela área de RH em continuar a gerenciar as demandas de CI. Segundo a pesquisa realizada pelos autores, quatro fatores foram identificados para demonstrar as dificuldades encontradas pela área de Recursos Humanos em se manter na frente da gestão da Comunicação Interna. São eles:

- falta de preparo dos profissionais de Recursos Humanos, que na maioria das vezes improvisam formas de comunicação;
- falta de planejamento ordenado, consistente e estratégico de comunicação;
- foco apenas no cumprimento rigoroso dos procedimentos da legislação trabalhista, tornando a comunicação fria e legalista;
- falta de preparo para tratamento editorial da comunicação, um exemplo é a criação de peças que não conseguem transmitir a mensagem, seja por elementos visuais ou por textos pouco atrativos.

Segundo eles, estes fatores forçaram o setor de Recursos Humanos a procurar nos comunicadores a metodologia adequada para desenvolvimento da função. Para ABRACOM (2008)

No atual cenário, muitos são os exemplos de empresas cujo departamento de comunicação interna está vinculado ao RH. Esse modelo geralmente está associado a um ponto de partida intuitivo, em que um diretor ou funcionário do RH vislumbra uma oportunidade de comunicar aos funcionários as diretrizes da empresa, principalmente quanto a política de benefícios, desenvolvimento de competências e treinamento, segurança no trabalho, saúde, qualidade de vida etc. (ABRACOM, 2008, p.15)

Essa realidade se deu pela responsabilidade já atribuída ao setor de Recursos Humanos em gerenciar o relacionamento com os empregados dentro das empresas, tornando-se uma corrente bastante forte nas políticas de comunicação aplicadas em grandes empresas ainda na atualidade. Em um estudo realizado recentemente por Marques (2011), foi examinada a relação existente entre as áreas de Comunicação Interna e Recursos Humanos. Como levantamento, a pesquisadora descobriu que as interfaces entre essas duas áreas ocorrem fundamentalmente pelo objetivo comum existente entre elas: o colaborador.

Em relação ao motivo pelo qual a comunicação interna está subordinada ao setor de recursos humanos em algumas empresas, [...] é principal e fundamentalmente por que as duas áreas têm foco no colaborador. [...] o RH participa do planejamento estratégico da empresa, tem suas políticas e ações baseadas nele, e os gestores da área se reportam, apoiam e são apoiados diretamente pelas altas administrações ou diretorias. Essas características mostram que de

fato são setores estratégicos, e que também por isso a comunicação interna está vinculada a essa área. (MARQUES, 2011, p.65).

Na pesquisa de Marques (2011), aplicada a profissionais atuantes ou que atuaram na área de comunicação interna dentro do RH, pode-se observar que muitos a compreendem como um processo intrínseco e pertencente ao setor de Recursos Humanos, principalmente quando o profissional não é originalmente da área de comunicação. Segundo a autora, isso se deve pelo desconhecimento por parte destes profissionais em atuar em outra estrutura organizacional. Porém, como bem observou, a maioria dos profissionais entrevistados consegue visualizar a comunicação interna como um processo, que acontece independente do RH, o qual gerencia todo o fluxo de informação dentro das organizações e as oficializa através de seus canais internos (mural, intranet, jornal, e-mail etc).

### 3.2.3 Comunicação Interna sob gestão das Relações Públicas

A história das Relações Públicas se confunde com o desenvolvimento da comunicação em nível organizacional (KUNSCH, 2006). Seu surgimento e fundamentos estão atrelados à necessidade percebida pelas empresas e instituições governamentais em melhor se relacionar com seus públicos. Tanto na área acadêmica quanto profissional, a prática de RP tem como objeto a organização e seus públicos, tendo como papel fundamental cuidar desse relacionamento.

Entendemos as Relações Públicas como parte integrante do subsistema institucional das organizações, cabendo-lhe o papel de cuidar dos relacionamentos públicos dos agrupamentos sociais [...] Em síntese, as Relações Públicas como área aplicada, se envolvem com o planejamento e gestão da comunicação nas e das organizações. Avaliam os comportamentos institucionais e dos públicos, por meio de pesquisas de opinião pública e auditorias sociais e de imagem. Administram percepções e relacionamentos públicos. (KUNSCH, 2009, p. 54).

Grunig (2003) ressalta que, segundo os teóricos organizacionais, as organizações, assim como as pessoas, não vivem sozinhas no mundo. Elas existem em um contexto composto de diversos grupos ou públicos estratégicos. Se as pessoas não tivessem relacionamentos com suas famílias, vizinhos ou colegas, só se preocupariam com si próprias, porém, estas precisam se relacionar com os demais indivíduos, grupos e instituições que as afetam.

Portanto, Grunig (2003) propõe que assim como as pessoas, as organizações também se relacionam com sua “família” de empregados (público interno) e com a comunidade (governo, consumidores, investidores e meios de comunicação). Para o autor, o que para os teóricos da organização são definidos como conglomerados estratégicos, as relações públicas os reconhecem como públicos ou públicos estratégicos. Esses estão inseridos no meio em que a organização atua e possuem o poder de se opor ou apoiar os objetivos organizacionais. Entre eles está o público interno, que, assim como os demais, desejam que as organizações almejem objetivos que são importantes para si e não necessariamente para a organização, pois possuem interesses específicos e fazem todo o possível para influenciar a missão e os objetivos das organizações.

Para Grunig (2003) as organizações são eficazes quando almejam e realizam objetivos que são relevantes para seus interesses e os de seus públicos estratégicos. A função das Relações Públicas é construir relacionamentos saudáveis com aqueles públicos que a afetam ou que são afetados por suas atividades.

Portanto, RP e CI se interconectam pelo foco comum na organização e nas pessoas. Para Andrade (1980, *apud* FRANÇA 2003, p.2) o público é a “matéria-prima” de relações públicas. Em sua função estratégica, as Relações Públicas busca equilibrar os interesses da sociedade com os clientes com os quais trabalha, constituindo-se num diálogo que busca administrar conflitos e construir relacionamentos. Estes estão diretamente vinculados à estrutura de poder, aos elementos da cultura organizacional, pois se materializam através das diretrizes, políticas e procedimentos organizacionais. De forma ampla, pode-se se compreender que, o papel primordial da prática das relações públicas está em gerenciar e melhor desenvolver os relacionamentos com os diversos públicos.

Segundo Ferrari (2009) em uma atuação saudável, em que haja benefícios para as instituições, as RP devem primordialmente conhecer a cultura

organizacional, compreendendo a forma como estas se comunicam com os públicos dos diversos ambientes. Cultura e valores organizacionais são componentes fundamentais para explicar a prática de RP, tornando a comunicação processo constituinte das instituições.

Ferrari (2009) ainda indica que a comunicação pensada como um processo que permeia as relações humanas atua como um sistema dialógico que tem por objetivo informar, persuadir, motivar e promover a compreensão mútua. Nas organizações, a gestão da comunicação molda os resultados das estruturas que estabelecem as mensagens a serem transmitidas. As relações públicas, para Ferrari (2009) são uma subárea da grande área de comunicação, a qual compete a função de planejar e de gerir os assuntos públicos e as políticas corporativas para a manutenção dos relacionamentos da organização com seus públicos estratégicos.

#### 4 PERCURSOS METODOLÓGICOS

No que tange ao percurso metodológico, o presente estudo se sustentou com base na leitura de bibliografia e documentos que suportasse o esteio teórico, seguido de uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo para o levantamento do contexto atual da área de comunicação interna nas organizações.

Conforme Stumpf (2005), a pesquisa bibliográfica é utilizada como ponto de partida de qualquer trabalho de pesquisa, pois é através desta que se determina o planejamento global primário de um estudo. Para a autora, esta técnica engloba desde a identificação e obtenção de bibliografia já produzida referente ao assunto, até a produção textual do aluno com suas interpretações sobre o tema.

Nessa primeira coleta, o pesquisador busca informações e dados disponíveis em publicações realizados por outros pesquisadores, o que possibilita um vasto levantamento de informações ao valer-se de dados presentes em variadas publicações. Essa pesquisa auxilia na construção e definição do aparato conceitual que envolve o objeto de estudo escolhido (GIL, 2000).

Para tanto, foram utilizadas referências de dados secundários sólidas na área de Relações Públicas, observadas nos capítulos antecedentes a este. Neste sentido, na busca pela utilização de um método que beneficiasse a profundidade de detalhes, o presente estudo contou essencialmente com pesquisas de abordagens qualitativas. Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de construir a base conceitual deste trabalho. O levantamento foi feito em análise a livros, revistas, artigos e trabalhos acadêmicos e sites da *internet*.

Em continuidade, em termos de pesquisa exploratória, o presente estudo contou com saída de campo, tendo como suporte o método qualitativo, utilizando a técnica de Entrevistas Semi-Abertas. De acordo com Haguete (2005) uma entrevista pressupõe um processo de interação social, no qual participam duas pessoas: o entrevistador, que tem como objetivo obter informações no trato com o outro, o entrevistado.

Conforme tipologia proposta por Duarte (2005), tem-se que a entrevista qualitativa pode valer-se de questões semi-estruturadas, sendo considerada como uma entrevista semi-aberta. Nesta, as informações são coletadas através de um



roteiro de entrevista de tópicos previamente estabelecidos pelo entrevistador, de acordo com o assunto estudado (Haguete, 2005). Para Duarte (2005), esse tipo de enfoque caracteriza-se por obter respostas indeterminadas por parte dos entrevistados, configurando-se em uma abordagem em profundidade, considerando os estudos do tipo exploratório. Segundo os métodos técnicos definidos por Gil (2000), a pesquisa é considerada exploratória, quando

tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...] Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (GIL, 2000, p.43)

Para Haguete (2005), na discriminação da aplicação da entrevista é necessário que haja a problematização dos quatro componentes que a compõe: a) o entrevistador, b) o entrevistado, c) a situação da entrevista, d) o instrumento de captação de dados. Através da evidencia desses realces é possível evidenciar as vantagens, desvantagens e limitações que envolvem o ambiente e situação da entrevista. Em contribuição a essas ideias, Duarte (2005) afirma que, a principal vantagem da entrevista semi-aberta está na possibilidade de sistematização das informações coletadas. As questões-chave servem como guias para a delimitação de categorias, que servem de base uma análise comparativa das respostas e a posterior articulação dos resultados.

Neste sentido, foram realizadas de forma individual entrevistas com oito profissionais atuantes na área da comunicação interna. As opiniões coletadas foram posteriormente analisadas pela pesquisadora e suas inferências compõe o presente estudo.

A primeira etapa da pesquisa constitui na identificação do público para coleta de dados. Como critério primordial, se estabeleceu a participação direta dos respondentes em processos de comunicação interna em suas organizações. Dessa forma, foram identificados profissionais que atuam dentro de diferentes organizações, privilegiando também profissionais atuantes em empresas especializadas na consultoria e assessoria de comunicação interna, as chamadas agências de comunicação. Em um segundo momento, buscou-se profissionais atuantes em CI oriundos do setor de indústria, comércio e de serviços. Tal

segmentação foi proposta a fim de enriquecer o debate entre as opiniões coletadas, visto que, tais profissionais vivenciam realidades organizacionais díspares. Como terceiro delimitador, deu-se a identificação prévia por parte do pesquisador da área de atuação no qual o entrevistado estava inserido. Este fator delimitou a diversificação da pesquisa em diferentes estruturas organizacionais, buscando englobar profissionais atuantes em CI em Recursos Humanos, Comunicação, Relações Públicas e Marketing. Dessa forma, os entrevistados foram escolhidos por conveniência, seleção a qual, segundo Duarte (2005), é fundamentada na viabilidade das fontes, as quais são eleitas por disponibilidade ou proximidade. Para o autor, esse tipo de público prima pela capacidade das respondentes em dar informações confiáveis e de relevância para o tema estudado. (2005, p. 69).

Concomitantemente à definição do perfil de público pesquisado, ocorreu a estruturação do roteiro-guia da entrevista semi-aberta, documento igualmente utilizado para a coleta via por email. As entrevistas, realizadas no período de abril e maio de 2012, foram aplicadas em três tipos de situação: presenciais, pela internet através do *Skype* (software de troca de mensagens instantâneas online) e através de roteiros enviados por email. O *Skype* foi escolhido com a finalidade de permitir o acesso a pessoas distantes, sendo identificado como o melhor canal para proporcionar uma entrevista mais próxima, semelhante ao clima proporcionado em um ambiente da entrevista presencial. Além disso, por dificuldades na disponibilidade por parte dos profissionais, dois instrumentos foram encaminhados e respondidos via e-mail.

Após a etapa de coleta, os dados foram consolidados através da análise de conteúdo (BARDIN, 1977) com a subdivisão de categorias que responderam os objetivos propostos no presente estudo. No capítulo que segue, observa-se a análise dos resultados.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com profissionais atuantes na Comunicação Interna em organizações da indústria, comércio e serviços e consultorias (agências de comunicação). Embora também possam ser consideradas como prestadores de serviços, as agências de comunicação foram distinguidas como uma categoria separada, visto que em sua natureza está a especialização em comunicação. Por intermédio dos profissionais atuantes nesses segmentos, buscou-se compreender a conjuntura atual dos processos de comunicação interna nas organizações atuais, explorando de forma qualitativa as concepções dos profissionais da área.

Para a análise das entrevistas, as questões foram agrupadas em categorias, tendo como base teórica Bardin (1977) sob a ótica da análise de conteúdo, a qual caracteriza como “uma busca de outras realidades *através* das mensagens” (BARDIN, 1997, p. 44). A categorização configura-se como uma das etapas dessa metodologia, tendo “como primeiro objectivo.[...] fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (BARDIN,1977,p.118). As categorias delimitadas foram, além de **Perfil Profissional** (questões 1 a 7), os itens: **Estrutura Organizacional** (questões 8 a 12); **CI - Visão Processual** (questões 13 a 19); **Conceitualização CI e Endomarketing** (questões 20 e 21); **Veículos e Ações de CI** (questões 23, 23 e 24). As análises classificadas nestas categorias são detalhadas nos tópicos que seguem.

### 5.1 Categoria: Perfil Profissional

As primeiras questões da entrevista, enumeradas de 1 a 7 buscavam conhecer o perfil dos profissionais atuantes na área de CI. Os tópicos abordados, nesse primeiro momento, procuravam desvendar as características dos respondentes, a fim de se traçar um perfil dos profissionais da área de CI.

Com o objetivo de proporcionar uma clara visão do perfil coletado, a tabela abaixo (Tabela 2) delimita o perfil dos respondentes em seus diferentes segmentos, identificando cada um dos entrevistados pela sigla R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8,

procurando manter em sigilo a identidade dos entrevistados.

Respon- dentes	Sexo	Idade	Identificação da Organização	Cargo em comunicação	Formação profissional	Âmbito de atuação organizacional
<b>SERVIÇOS</b>						
R1	Feminino	25 anos	Empresa privada atuante no setor hoteleiro	Analista de CI	Relações Públicas	Internacional
R2	Feminino	30 anos	Organização pública no ramo da educação	Coordenadora do Núcleo de Comunicação	Relações Públicas – Especialização em Comunicação & Política e MBA em Administração e Gestão e Marketing	Internacional
<b>INDÚSTRIA</b>						
R3	Feminino	43 anos	Fábrica de eletrodomésticos	Gerente de Desenvolvimento de RH	Bacharel em Administração, com especialização em Gestão Empresarial	Internacional
R4	Feminino	42 anos	Conglomerado empresarial presente em três segmentos: industrial, financeiro e novos negócios.	Gerente Geral de Marca e Comunicação Corporativa	Jornalista, com especialização em Marketing e Comunicação com o Mercado.	Internacional
R5	Feminino	29 anos	Empresa produtora de soluções para o controle do clima para aplicações em refrigeração comercial e industrial	Analista de RH	Psicologia	Internacional
<b>COMÉRCIO</b>						
R6	Feminino	32 anos	Rede supermercadista	Coordenadora de Endormaketing	Design Gráfico	Nacional
<b>AGÊNCIA DA COMUNICAÇÃO E ENDOMARKETING</b>						
R7	Feminino	29 anos	Consultoria especializada em Comunicação Corporativa Dirigida	Diretora Geral. Dirige a criação, endomarketing, relacionamento com o mercado e direcionamento de produto da agência.	Jornalismo	Regional
R8	Feminino	31 anos	Empresa de consultoria em comunicação.	Diretora de Atendimento Criativo Social	Publicitária com especialização na área de Marketing e Vendas	Regional

TABELA 2: Perfil dos profissionais atuantes em CI

O primeiro item abordado evidencia a soberania das mulheres no campo das comunicações internas, correspondendo ao total das especialistas entrevistadas. De forma geral, os profissionais atuantes em CI são jovens, tendo entre 25 e 45 anos. Embora novos, os profissionais evidenciam experiências enriquecedoras para o trabalho, demonstrando a diversidade de visões pertinente a suas formações e vivências práticas.

Observou-se que, em sua maioria, os profissionais atuantes na comunicação interna possuem habilitação em Comunicação Social, havendo preponderância na atuação de jornalistas e relações públicas sobre os publicitários. Além disso, quando os processos de CI estão diretamente subordinados ao setor de RH, há também a presença de uma administradora, psicóloga e designer gráfica na gestão de seus processos.

Quando questionados quanto ao cargo em comunicação, há profissionais que, como colaboradores de RH, não possuem uma designação formal para sua atribuição em comunicação. Como apontado pelos respondentes R3 e R5, atuantes nos processos de CI em sua organização, estes estão dentro do setor de RH e desempenham outras funções relacionadas à área. Seus cargos formais obedecem ao organograma de Recursos Humanos e estão alistados aos cargos de Gerente e Analista de RH, respectivamente. A profissional R1, embora pertencente a uma organização de configuração semelhante, possui cargo de Analista de Comunicação Interna, que responde a uma chefia de RH, sinalizando a valorização da CI nessa organização. Entende-se essa denominação formal específica de comunicação como uma valorização estrutural, visto que, para se criar um cargo designado à CI é necessário que haja reconhecimento da gestão. Nas organizações em que existe um núcleo formalizado de comunicação, os cargos dos respondentes são de gerência de equipe, sendo R2 e R4, respondem como Coordenadora do Núcleo de Comunicação e Gerente Geral de Marca e Comunicação Corporativa, respectivamente. Tais denominações evidenciam a importância atribuída aos processos comunicacionais nessas organizações. As profissionais de consultorias externas R7 e R8 possuem cargos de diretoria, sendo ambas sócias em suas agências de comunicação.

As questões 6 e 7 questionavam sobre a trajetória profissional dos respondentes e se estes sempre tiveram interesse na área de comunicação interna.

Para R1, R2, R5, R7 e R8 esse interesse foi sendo construído em seus primeiros contatos profissionais com a área. Para R1, R2 essa relação se configurou logo nas primeiras experiências profissionais, em estágios durante os anos de faculdade de Relações Públicas.

*“Eu sempre gostei. Quando eu fiz a cadeira de planejamento eu pensei: ‘é isso que eu quero, é isso que eu gosto: Comunicação Interna’.”*  
R2 – Relações Públicas

Para a Designer Gráfica (R6) e a Psicóloga (R5), esse interesse sempre existiu, ao contrário de R4, Jornalista, que havia passado por experiências na área de mídias e veículos de comunicação, e posteriormente passou a atuar na área de comunicação empresarial.

*“Na verdade comecei na imprensa, depois fui contratada por uma empresa de telefonia para construir a área de comunicação interna. Em seguida aumentou meu escopo de atuação para cuidar de comunicação empresarial como um todo, envolvendo todas as áreas de gestão de imagem, marca, marketing institucional e gestão de crises”.*  
R4 - Jornalista

Para R3 a relação entre experiência e interesse em CI se configurou ao longo da sua trajetória profissional. Com formação em administração, o foco inicial da vida profissional foi atuar em áreas administrativas, passando posteriormente a trabalhar no setor de RH. Foi através de sua vivência em Recursos Humanos que R3 teve seus primeiros contatos com Comunicação Interna, principalmente vinculada à área de treinamento, passando hoje a gerir seus processos em sua atual organização. Em um de suas experiências profissionais, a administradora contou que, após uma reformulação estrutural no setor de RH, esta passou também a coordenar o processo de comunicação interna.

*“Aprendi no tranco! Eu já havia feito curso de Comunicação Interna com a Analisa Brum, trabalhando conceito de Comunicação Interna através dos gestores na CI, e também já tinha feito o curso de facilitadora de comunicação, e então passei a ser a dona do processo!”*  
R3 - Administradora

Foi possível observar que, embora nem sempre a primeira opção dos respondentes, após vivência profissional, aqueles que atuam com comunicação interna acabam por se “apaixonar” pelo processo.

*“É extremamente motivador e apaixonante, eu sou uma apaixonada”*  
R7 - Jornalista.

Após a análise do perfil, migra-se para a análise da configuração da organização.

## **5.2 Categoria: Estruturação Organizacional**

A primeira questão desta sessão buscava diagnosticar o tipo de estrutura organizacional a qual estão configurados os processos de comunicação interna nas organizações. Para os profissionais pertencentes a organizações de indústria e serviços, há preponderância de se trabalhar com equipes e/ou responsáveis internos com o apoio de agências especializadas no suporte aos processos comunicacionais. Uma configuração distinta é a vivenciada pela profissional R5, (Psicóloga, atuante em Indústria) que atua apenas com equipe interna, estando subordinada ao RH com apoio operacional de um profissional da área marketing.

*“A empresa trabalha somente com equipe interna. Temos o suporte da nossa área de Marketing, mais uma pessoa. Ao total somos 2, MKT e RH, e temos o suporte das nossas Gerencias”.*  
R5 - Psicóloga

As profissionais de agências atuam, obviamente, em organizações que trabalham com apoio de equipes externas. Porém, estas relataram vivências em configurações diversificadas. Para R8 há uma tendência de sua empresa atuar como consultoria estando fisicamente dentro do cliente, quase como um profissional prestador de serviços dentro da área responsável por CI.

*“É a gente dentro do cliente.”*  
R8 – Publicitária

Esta relação, contudo, não acontece nas assessoradas por R7, que alega já ter passado por formatos bastante diversificados. Para ela, entre os clientes da agência, há predominância de pessoas de comunicação em suas assessoradas.

*“Já passei por todos os formatos possíveis: [...] Gestão do RH com uma pessoa de Comunicação com consultoria do Marketing. [...] Gestão de uma Gerência de Comunicação [...] Gerência do Marketing. [...] No RH com pessoas de Comunicação dentro de RH. [...] Dentro do RH com uma pessoa de RH”.*

R7 – Jornalista

A profissional, que atua como Diretora de uma agência de comunicação, possui acesso a diversificadas instituições e relata vivências distintas quanto à estruturação da CI dentro das organizações. Esse relato é bastante interessante, pois se contrapõe aos demais respondentes os quais possuem estruturas, em sua maioria, unicamente vinculadas ao setor de Recursos Humanos. Com base em sua explanação, é possível identificar que a CI nem sempre está subordinada ao RH, embora normalmente mantenha algum tipo de relação com o setor. Na declaração feita pela Jornalista, há até mesmo instituições em que essa relação se dá no mesmo nível de relacionamentos com as demais áreas, sendo o RH apenas mais um “cliente” da CI. Com base nas explicações proferidas pela profissional (R7), percebe-se o quanto a CI ainda exige observação contínua. Nesse sentido, entendendo as Relações Públicas como prática responsável pelo planejamento e gestão da comunicação, sendo o profissional orientado em sua formação para cuidar dos relacionamentos nas e das organizações (KUNSCH, 2009), se observa oportunidades de gerenciamento e apoderamento dos processos de Comunicação Interna pelos RP.

De forma geral, as equipes de comunicação interna dentro das organizações são pequenas, não passando de 2 profissionais. As exceções foram apontadas por R3 e R4. Na organização de R3 há 7 profissionais que se dedicam, entretanto, não exclusivamente, aos processos de CI. Estes profissionais não estão todos alocados em um mesmo núcleo, mas sim distribuídos por diversas unidades da companhia. Nessa organização há a atuação de um profissional “misto”, que presta consultoria como agência, mas trabalha internamente na organização em períodos delimitados na semana. A realidade descrita por R4 assemelha-se estruturalmente a R3, havendo a presença de aproximadamente 20 profissionais dedicados a CI nas suas diversas operações em todo o Brasil. Todavia, estes também não trabalham de forma exclusiva ao processo de CI. Esse número bastante vasto quando comparado às demais organizações se justifica pela grandiosidade da empresa, sendo um conglomerado empresarial, o qual possui mais de 40 mil colaboradores. Entende-se



que o número maior de profissionais vinculados à área de Comunicação se justifique pelo fato da empresa apresentar unidades espalhadas pelo país, havendo a necessidade de uma integração e ampliação do setor para que possa ser único e coerente o discurso organizacional.

Por ser configurada como uma agência de porte pequeno, a profissional R8 relatou que todos os seus funcionários trabalham diretamente nos processos de CI (total de 7 funcionários), embora este realizem outras atribuições desvinculadas à ela. Nas empresas assessoradas por R8, a comunicação interna está normalmente a cargo de um único profissional que não atua somente nessa função, mas tem em seu escopo operacionalizar tal processo, com auxílio da consultoria externa.

Na descrição do perfil do profissional atuante na área de CI, observa-se que há uma confirmação dos dados, sendo que a área ainda mantém uma amplitude de formações no gerenciamento, composto, mesmo que em menor escala, por profissionais de outras áreas que não a de Comunicação.

No que tange aspectos relacionados ao modelo de comunicação corporativa há um grande caminho a ser percorrido pela comunicação organizacional, pois muitos indicam que ainda não há um planejamento estratégico de comunicação integrada em suas organizações.

Para R3 e R8 esse processo de integração vem acontecendo aos poucos, com a maior sinergia entre as áreas de comunicação e marketing, porém não há ainda um planejamento global da comunicação.

*“Estamos batalhando, começando a alinhar ações. As áreas de Comunicação Interna e Marketing estão começando a se conversar”.*

R3 – Administradora

*“Ainda não existe uma diretriz. Quando é algo maior o pessoal lembra ‘vamos avisar o marketing’. Mas está mudando”.*

R8 – Publicitária

Porém, para algumas organizações, a existência do plano integrado já é uma realidade. Tal fator pode ser observado na fala de gestores que, de certa forma, devem apresentar um sucesso argumentativo de suas práticas profissionais. O planejamento é uma prática inerente ao processo de muitas organizações.

*“Desde que cheguei, em 2001, o objetivo foi criar diretrizes corporativas para o grupo como um todo”*

R4 – Jornalista.

*“Não atendemos nenhum cliente de execução, atendemos todos eles com planejamento anual.”*

R7 – Jornalista.

Tal explanação denota uma corrente forte de direcionamento do trabalho da agência. Porém, em contraste com os demais entrevistados, até mesmo com outra agência, percebe-se que essa não é uma realidade geral. Embora não ideal, o apoio de consultorias externas auxilia na conscientização da importância do planejamento e integração dentro das organizações.

Em muitos momentos durante a entrevista, se percebe o distanciamento entre as práticas ideais propostas pelos teóricos e profissionais estudiosos da área de comunicação e o que é empregado na realidade das organizações atuais. Ao longo da análise das entrevistas foi possível diagnosticar as deficiências na composição de uma comunicação integrada e estratégica nas organizações. Com o entendimento de que o planejamento é a base para se originar uma comunicação estratégica, através das evidências geradas pelas respondentes, percebe-se que este ainda não é uma realidade. A integração da comunicação proposta por Kunsch (2008), a qual integra as comunicações institucional, administrativa, interna e mercadológica ainda não pode ser compreendida como uma prática atual.

Como afirma R6,

*“A empresa (Rede Supermercadista de atuação em âmbito nacional) ainda não possui um modelo de gestão da comunicação”.*

R6 – Designer Gráfica

Importante observar que, com exceção da organização a qual está inserida o profissional R2, todas as demais apresentam a comunicação relacionada de alguma forma a Recursos Humanos. Na estrutura organizacional de R2, a coordenação da comunicação, embora possua uma chefia formal da área administrativa, responde de maneira informal diretamente à diretoria.

No caso dos respondentes R1, R3 e R5 a relação entre CI e RH se dá de forma direta, estando o profissional inteiramente relacionado aos demais processos de RH, até mesmo exercendo atribuições desta área.

Para R7 esse tipo de estrutura onde o profissional cumpridor de outras demandas desvinculadas aos processos de CI, sendo este um profissional com uma formação distinta à comunicação.

*“É a pior possível, não porque essas pessoas não tenham boa vontade, mas evidentemente que a comunicação é uma matéria em si, uma atividade fim, não uma atividade complementar”.*

R7-Jornalista

Nas organizações pertencentes a R4 e R6, existe uma configuração em formação. R4, atuante em um núcleo de comunicação corporativa que estava anteriormente subordinado à área de RH, e atravessa uma reformulação estrutural na qual o restante da comunicação corporativa passa a responder diretamente à diretoria de relações institucionais, desfragmentando-se da comunicação interna, que se mantém de responsabilidade do RH.

*“Até o mês passado toda a minha área estava embaixo de RH, até que houve uma mudança importante na governança, e o escopo da diretoria de relações institucionais foi alterado, e agora abrange toda a gestão da marca, comunicação corporativa, mídia, sustentabilidade e relações governamentais, mas nesta fase de transição, comunicação interna ainda ficou em RH”.*

R4 - Jornalista

Na organização supermercadista de R6 há uma coordenação de endormaketing subordinada ao RH, na qual os processos de comunicação interna estão sendo delimitados.

Com base nesta identificação, pode-se observar que o RH atua fortemente nos processos de CI nas organizações atuais, principalmente quando não há um núcleo de comunicação designado ao gerenciamento de seus processos. Evidencia-se que, nesses casos, o profissional responsável pela coordenação da CI está em RH, gerindo o processo comunicacional, com o auxílio de outras áreas e/ou com o apoio de consultorias especializadas. R8 ainda salientou a relação entre CI e Marketing em suas consultorias, indicando este como o principal setor gerencial da CI. Porém, na segmentação deste estudo essa relação não se consagrou como majoritária. No exemplo citado pela respondente, o Marketing gere a CI dentro de uma organização que está em expansão e que ainda não possui um RH estruturado.

### 5.3 Categoria: CI - Visão Processual

As perguntas de 13 a 19 foram as mais enriquecedoras no fornecimento de opiniões subjetivas por parte dos profissionais. Os questionamentos buscavam explorar o entendimento dos processos de comunicação por parte dos profissionais que nele atuam e, como resultado, percebeu-se que suas visões se relacionam diretamente com sua formação e a realidade em que vivem.

Para R1 e R3 há diversos benefícios na relação entre a Comunicação Interna e Recursos Humanos, as quais culminam em comunicar o que é interessante para o colaborador, visto que, para elas, o RH tem mais acesso a informações que interessa diretamente aos colaboradores, tais como planos de benefícios, salários, plano de carreira, treinamentos, etc. Nas visões de R3,

*“O RH tem o diferencial de ser a área que melhor conhece os colaboradores e consegue ter um entendimento melhor do público interno”.*  
R3 - Administradora

Como ressaltado por R1 e R4, há que se ter um cuidado para que a comunicação interna não se transforme em uma comunicação de RH, servindo apenas ao interesse dessa área e comunicando informações circunscritas a ela.

*“Tenho a preocupação de que a comunicação fique apenas com olhar de RH, esquecendo seu papel principal de entender as necessidades de todo o negócio, e não só de uma área”.*  
R4 – Jornalista

Para as profissionais, mesmo estando subordinada à área de Recursos Humanos, este deve ser apenas um dos “clientes” da Comunicação Interna, que deve atender a todas as demais áreas da empresa, tendo como papel principal entender as necessidades de todo o negócio.

*“O principal benefício é que o RH pode nos ajudar a trabalhar no engajamento do funcionário - que é o principal stakeholder - para nos ajudar na construção da reputação, uma vez que entendo que reputação começa “dentro de casa”. RH pode ser um importante parceiro na construção deste engajamento”.*  
R4 - Jornalista

Como fragilidades dessa relação, R1 e R3 apontam para o distanciamento que se cria entre a comunicação feita para os colaboradores e aquelas dirigidas ao público externo, gerando a falta de planejamento integrado e não harmonizando as imagens institucionais internas e externas. R3 ainda ressalta que, por experiência própria, os profissionais com formação em áreas distintas à comunicação, enfrentam por diversas vezes dificuldades no conhecimento de questões técnicas específicas da área. Tais dificuldades relatadas vão ao encontro das características evidenciadas anteriormente por França e Leite (2010), os quais ressaltam a falta de preparo dos profissionais de Recursos Humanos, que na maioria das vezes improvisam formas de comunicação, incluindo a falta de preparo para tratamento editorial da comunicação, o que envolve formação técnica de ferramentas e o correto direcionamento e produção de conteúdo.

Acredita-se nas ideias formuladas por França e Leite (2007) de a comunicação interna se inter-relaciona com RH, pois estes tratam do relacionamento com o público interno. Contudo, como leitura das constatações provindas das respondentes, e em crítica à ideia proposta pelos autores - que afirmam que a comunicação interna é gerenciada pelo RH por motivos de incapacidade dos comunicadores - acredita-se que em configurações estruturais onde a CI está inteiramente subordinada ao setor de Recursos Humanos, não há o atendimento exclusivo dos processos comunicacionais. Entende-se que, pelo fato do profissional não estar dedicado intrinsecamente ao processo, ele deixa de ser compreendido como um processo completo e passa a ser apenas parte de outro processo maior. Nessa condição, há uma tendência maior ao distanciamento entre comunicação voltada para o público interno e aquela direcionada ao mercado externo. Com isso, a comunicação interna perde na falta de integração entre as áreas, no fortalecimento da imagem institucional, na disseminação de uma cultura única, no entendimento global dos processos comunicacionais. Sem esses elementos, a gestão da CI falha em visão e aplicação estratégica, permeando ainda os níveis táticos e operacionais evidenciados por Marchiori (2006) e Lopes (2005), na qual a CI tem função basicamente informativa e de (re)produção de conteúdos para veículos de comunicação.

Para a Relações Públicas R1, uma desvantagem da CI estar subordinada ao RH é enfrentada em organizações na qual o RH não é bem visto dentro da empresa,

refletindo essa imagem na CI. Essa visão negativa dificulta o trabalho dos profissionais de comunicação os quais enfrentam dificuldade em obter informações – matéria prima básica da comunicação.

Vivenciando uma configuração distinta, a também Relações Públicas, R2, responde de forma informal diretamente a Diretoria de sua organização, indicando um benefício dessa relação.

*“É que tenho um canal de comunicação direto com a direção. É possível apresentar sugestões diretamente. O que agilidade o processo e já tenho uma avaliação rápida do que foi feito!”*  
R2 – Relações Públicas

Neste formato, as ideias são discutidas em conjunto com a alta administração e o retorno das ações realizadas se torna mais rápido. Como fragilidade dessa configuração, R2 identifica a falta de tempo por parte da direção em planejar em conjunto, não dando o acompanhamento necessário para todos os processos.

Embora a relação entre RH e CI esteja fortemente presente na atualidade, as profissionais quando questionadas sobre qual configuração estrutural considerariam ideal, na pergunta: *“Para você, a quem compete o gerenciamento dos processos de comunicação interna nas organizações atuais? Vincula a algum setor ou deve ser um setor independente?”* parecem refletir um anseio profissional. Estas, em sua maioria, afirmam que a comunicação interna deveria ser um setor desvinculado de outra área e pertencente a um grupo maior de comunicação. Tal afirmação foi aferida principalmente pelas profissionais com formação em Comunicação Social, endossados pela profissional de Design Gráfico.

*“Eu acredito que o ideal é que a comunicação interna fique junto com todas as outras áreas de comunicação e responda para uma diretoria de comunicação, independente.”*  
R4 - Jornalista.

*“Acredito que a área de CI com melhores resultados é a que funciona em setores independentes.”*  
R6 - Designer Gráfica.

Outra percepção bastante ampla é a proferida por R7 que entende que a CI deve fazer parte de um núcleo maior de comunicação, porém tendo a consultoria da área de Gestão de Pessoas. Para a profissional, a CI deve ser entendida primeiramente como um processo comunicacional, mas que também precisa ter correlação com gerenciamento de pessoal, visto que o público fim da CI é o

colaborador e este será sempre impactado por estas questões. Para esta respondente a CI subordinada à área de comunicação é a que mais dá certo no ponto de vista comunicacional, e essa leitura é percebida até mesmo no tipo de demanda provinda dessas áreas, que por vezes possuem maior maturidade e visão processual, e investem mais em ações criativas, ações experienciais, etc.

Para R1 o ideal seria ter um setor de comunicação corporativa onde as informações sejam comuns e que este promova a congruência de imagens (interna e externa). Entretanto, a profissional acredita que essa formatação é restrita a empresas de grande porte, pois tal estrutura demanda muito investimento. No caso dessa realidade não ser possível nas organizações, R1 acredita que a melhor alternativa é a CI dentro de RH ou, em último caso, na área de marketing.

*“A CI tem que estar dentro de onde está a informação. Se o RH for operacional, só faz folha de pagamento, não irá adiantar. Irá ser tarefeiro. Se quiser uma CI estratégica, tem que estar subordinado a um setor estratégico, onde o gestor perceba a CI como estratégica, onde a estratégia da empresa está presente”.*

R1- Relações Públicas

*“Onde vi dar mais certo foi dentro de RH”*

R3 - Administradora

Já para R5 a configuração estrutural é indiferente, sugerindo que esta não interfere na eficácia dos processos comunicacionais. Para a publicitária R8 os núcleos comunicacionais não precisam estar em uma formatação unida, mas precisam ter uma integração.

*“Eu tive uma experiência em que eram núcleos separados, e funcionava muito bem. Tinha uma troca. Eu acho que tem que ser separado. Mas não vai funcionar se a organização não promover a troca de informações entre os núcleos. Se não, tem que colocar junto mesmo”.*

R8 – Publicitária

A maior discrepância entre teoria e prática pôde ser efetivamente diagnosticada no problema central deste estudo, o qual busca entender a quem compete a comunicação interna dentro das organizações. Pode-se inferir que, com base no estudo empírico realizado, há preponderância da gestão da área de Recursos Humanos nos processos comunicacionais internos, porém, os comunicadores acreditam que essa não é a melhor formatação. Com base nas

ideias provindas do modelo de mix de comunicação (KUNSCH, 2008) os profissionais acreditam que a comunicação interna deveria estar situada em uma gerência maior de comunicação, a qual integre todas as áreas comunicacionais. Claramente, há a defesa da existência da parceria entre comunicação e a área de gestão de pessoas, a qual é desenvolvida pelo setor de Recursos Humanos. Entende-se, neste estudo, que a comunicação está presente e deve atender a todas as áreas, visando servir primeiramente aos objetivos do negócio.

Há respondentes que acreditam que a subordinação da CI ao RH é a melhor estrutura funcional, ideias suportadas pelas concepções de autores como Chiavenato (1999) e França e Leite (2010). Estes últimos alegam que a ineficácia atual da comunicação está relacionada à maior preocupação dos comunicadores com o conteúdo e estética do que com o contato entre organização e colaboradores, prática a qual, segundo eles, é bem desempenhada pelo setor de RH. R7 comenta essa relação.

*“Acho que o RH tem a questão de gestão de pessoas e noção de público. Por vezes, a tendência da comunicação é achar a ação ou a peça de comunicação mais importante do que o perfil do público. Quando eles (profissionais de RH) falam ‘nosso público não vai entender’ é a maneira deles demonstrarem que conhecem o público. Falta uma capacidade de cointerpretação, pois o RH tem conhecimento do perfil de público [...] tem acesso a dados aos quais os comunicadores não tem. Os Comunicadores precisam beber desta fonte”.*

R7 – Jornalista

Através das declarações das profissionais, a pesquisa constatou que a eficiência da CI está diretamente relacionada ao direcionamento e planejamento estratégico da Comunicação, não se apegando de forma excessiva a técnica, embora esta seja importante para o bom andamento e correto direcionamento de ações. O que se percebeu, também, foi que, as configurações em de CI subordinadas ao RH tendem a se distanciar das demais comunicações organizacionais, pecando na congruência de mensagens enviadas ao diferentes públicos organizacionais. Nesse tipo de estruturação, as comunicações perdem em sinergia, enfrentando dificuldades na integração entre mercado e público interno. Com isso, na defesa da excelência comunicacional, este estudo entende que as organizações atuais, na estruturação fragmentada da Comunicação Organizacional, ainda perdem em estratégia e integração; em alinhamento de marca, e com isso; perdem em eficácia comunicacional.



Os questionamentos 16 e 17 buscavam entender, com base na vivência dos profissionais, qual a formação acadêmica que estes acreditam preparar de forma mais adequada o profissional para atuar nos processos de comunicação interna. Das 8 respondentes, 6 sinalizaram a preferência por profissionais da área de comunicação. Entre as entrevistadas, apenas uma não quis apontar uma preferência, e outra indicou que mesmo possuindo formação em psicologia, se sente preparada para atuar nos processos de comunicação, visto que está amparada pelo setor de RH.

*“(O setor de RH) Se preocupa muito com o teor da informação, como ela irá atingir o público e seu objetivo real. Aprendo mais a cada dia”.*  
R5 - Psicóloga

Dentre aquelas que citaram a comunicação, as formações mais citadas foram as habilitações em relações públicas e jornalismo, refletindo em alguns casos a preferência dos profissionais em sua própria formação. Para as relações públicas R1, R2, a formação mais preparada é a de RP, profissional que, para elas, recebe, durante a faculdade, visões mais completas de comunicação organizacional, de planejamento, conhecimentos gerais dos processos comunicacionais. A jornalista R4 sinalizou a preferência pelo profissional de sua formação, principalmente pelo quesito o qual julga fundamental no desempenho das atribuições na CI:

*“Saber escrever, e bem!”*  
R4 - Jornalista

A Designer Gráfica R6 acredita que ambos, jornalistas e relações públicas, são igualmente bem preparados para o desempenho das funções comunicacionais internas. Já para R7 essa indicação não é tão simples. A profissional possui uma visão crítica das formações acadêmicas, as quais, segundo ela, são por diversas vezes muito “românticas”. Apesar de ser jornalista e apontar a formação acadêmica em comunicação como de sua preferência para atuar em CI, esta acredita que há inúmeras falhas no direcionamento de mercado dos alunos e futuros profissionais. Aqueles que deveriam ser mais bem preparados são os Relações Públicas.

*“Todo mundo deveria ser subordinado à cabeça de RP, porque ele entende do processo global, gestão de marca, gestão de crise, gestão de pessoas*

*(de alguma forma), dos processos comunicacionais em si, canais. Na teoria os RP, na prática vem de diversos lados da comunicação”.*  
R7- Jornalista

A profissional identifica como a principal falha das formações acadêmicas a falta de visão mercadológica dos graduados em comunicação. Para ela, a principal competência de um profissional de excelência está na sua visão estratégica, na sua capacidade em construir um planejamento estratégico. De forma complementar, a profissional ressalta a qualidades de relevância percebida pelos jornalistas, e a vertente de inovação e de criação apresentadas pelos publicitários. Além disso, para ela, o profissional com formação em RH entende da importância dos benefícios, de se ter pessoas treinadas, entendem porque o *turnover*<sup>10</sup> acontece, conhece o perfil do público e sabe lidar com pessoas.

R8 confirma a excelência de uma visão global como a principal qualidade dos profissionais de CI. Para ela, as formações em comunicação são as mais bem preparadas, porém sem delimitar uma habilitação específica. O importante, segundo a publicitária, é que este entenda dos processos comunicacionais como um todo e conheça também de RH, RP, Jornal e Marketing.

*“Precisa ser alguém da área de comunicação. Precisa conhecer de teoria, de mercado e saber mexer nos softwares utilizados pela comunicação.”*  
R8 – Publicitária

Além disso, as competências técnicas da profissão foram salientadas pela profissional que, por diversas vezes, enfrenta grandes dificuldade no trato com os clientes, por estes desconhecerem nomenclaturas e ferramentas utilizadas na comunicação. Para R3 as competências técnicas também foram citadas como importantes, pois, devido a sua formação em Administração, esta teve de enfrentar dificuldades no desempenhar de atividades que exigem conhecimentos técnicos.

A habilidade de escrita foi fortemente enfatizada pelas profissionais R1 e R4, as quais colocaram como fundamental para o profissional atuante em CI saber escrever bem. Em razão dessa demanda, para R4, os jornalistas são os mais indicados, seguidos de relações públicas, os quais também desempenhem

---

<sup>10</sup> Termo do idioma inglês, utilizado para caracterizar a entradas e saídas de funcionários em uma organização. Tais movimentos podem ser resultado de admissões e desligamentos de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período (BISPO, 2005)

satisfatoriamente essa função. Além disso, tal habilidade deve ser adicionada a capacidade do profissional em fazer a leitura correta do momento da organização.

*“É preciso entender o negócio! Comunicação pela comunicação não faz mais sentido”.*  
R4 - Jornalista

Para R1 o profissional atuante em CI tem que dar valor para a comunicação, além de saber escrever. Precisam possuir a noção do impacto da comunicação, da relevância da informação e indica os RP como o profissional possuidor dessa visão sistêmica. Em contrapartida, a profissional acredita que os profissionais com atuação em Marketing não aferem importância alguma para a CI.

*“Tenho bastante problema com isso! Não fico sabendo das informações importantes que eu deveria comunicar internamente. Encontro vários empecilhos. Os profissionais atuantes na área de marketing não possuem visão nenhuma de Comunicação Interna, não se importam com a integração das comunicações e desconhecendo o público interno”.*  
R1- Relações Públicas

Embora a visão estratégica seja o elemento mais estimado pelos profissionais da área, a comunicação ainda se estabelece muito no cumprimento das tarefas operacionais. Como observado por Marchiori (2010b) em análise a pesquisa da Aberje de 2007, para ela os resultados obtidos demonstram o tratamento mecanicista da comunicação, onde esta é entendida como um produto, sob a forma de publicações e mídia eletrônica. Segundo a Marchiori (2010b), a análise dos respondentes denotou a visão da comunicação como processo de transmissão, e não como um processo de criação de conhecimento, no qual o diálogo é estimulado e a comunicação atua diretamente na construção da realidade organizacional. Pode-se dizer que essa visão já não se faz presente entre os comunicadores da desta pesquisa. Porém, na prática ela ainda acontece, visto que os a realidade nem sempre vai ao encontro do que os entrevistados acreditam ser o ideal. Quando questionadas sobre a importância da comunicação interna para a organização, todas as respondentes foram unânimes em afirmar que esta é de extrema acuidade, relacionando seu impacto em indicadores organizacionais.

Seguindo a mesma lógica de pensamento, R1, R3, R4, R5, e R7 relacionam o papel da comunicação no impacto da comunicação como provedora do

engajamento, de motivação de pessoal, impactando na forma de reter as pessoas. R1 e R7 ainda ressaltam sobre a atual conjuntura mercadológica brasileira.

Segundo elas, o Brasil vive um momento de oportunidades no mercado de trabalho e dessa forma, os profissionais já não precisam ficar presos a organizações com as quais não estão satisfeitos. Isso abre a possibilidade de escolha dos trabalhadores, fazendo com que a comunicação auxilie em mostrar a empresa a esse funcionário, de forma que este conheça e se identifique com ela e assim se motive e trabalhe de forma engajada. R1 ainda lembra que a essa realidade econômica soma-se o fator de inconstância da geração Y, que tende a não ficar muito tempo em uma única organização. De acordo com a profissional, é através da comunicação interna que a empresa se mostra ao colaborador.

*“Se não há comunicação, não há como uma pessoa conhecer a empresa, e sem conhecer, o colaborador não se compromete”  
R1 - Relações Públicas.*

R7 também acredita que essa é uma realidade em formação no Brasil e que a CI atua exatamente na retenção de pessoas.

*“É uma ferramenta de gestão e impacta diretamente no resultado organizacional”  
R7-Jornalista.*

Para a profissional, a CI trabalha na retenção e motivação do público interno, o qual é responsável por levar a organização a um novo momento. Se a organização peca na retenção de seus profissionais, perde em equipe, sendo esta responsável por repensar produtos, pensar em desempenho e levar a empresa da melhor forma ao futuro. Nesse sentido, pesquisas internacionais como *2011 – 2012 Change and Communication ROI Study Report* despontam no estudo do papel das lideranças na CI, através da motivação e retenção de seus subordinados. Estes, juntamente com o correto direcionamento e planejamento da área de CI, são responsáveis por promover o engajamento de suas equipes, auxiliando na compreensão do negócio, na disseminação da cultura e valores organizacional, promovendo a integração.

Na mesma linha, R4 afirma que a CI ajuda a traduzir para o funcionário a estratégia do negócio e o que se espera dele. Para ela, fazendo a leitura correta das

necessidades da organização, se pode apresentar oportunidades e iniciativas de comunicação. Outras respondentes comungam com esta visão.

*“Extremamente importante para manter o alinhamento estratégico, deixando todo mundo na “mesma página”, promovendo a motivação, o engajamento, impactando no desempenho organizacional”.*

R3 – Administradora

R2 também alega que a CI possui grande valor, pois é através dela que comunicam todos os assuntos e ela é um meio de trazer os colaboradores para perto, de trazer acolhimento e reforçar a identidade da empresa.

*“É de extrema importância, tanto empresa pública e privada, comunicar as ações, as tomadas de decisões da diretoria, saber comunicar para aos funcionários, planejar e pensar eventos e ações que vão estimulá-los. A comunicação impacta na integração e motivação dos funcionários. Em empresas privadas elas acabam fazendo uma boa propaganda do seu produto ou serviço”.*

R2- Relações Públicas.

Na realidade de empresa pública vivenciada por esta profissional, há grandes dificuldades em motivar os colaboradores, embora não haja a mesma preocupação com relação à retenção do público. A comunicação trabalha a mentalidade dos colaboradores visando à qualidade do trabalho como equipe, de forma que os funcionários trabalhem mais engajados.

No questionamento sobre de que forma foi dada a identificação da importância da CI em suas organizações obteve edificações variadas. Para R1 essa estima foi estabelecida de cima pra baixo, na qual a gestão de RH reconhece o valor da CI e está investindo na construção de um sistema mais adequado. Para R2 essa também surgiu da direção institucional que percebeu a necessidade de se relacionar com seus funcionários. Para R3 o foco em um trabalho mais desenvolvido em CI se deu através da pesquisa de satisfação realizada pela organização em escala mundial. A comunicação foi uns dos itens que mais caiu na avaliação feita pelos colaboradores da empresa, e com isso, no ano de 2010 reformularam todos os canais e processos comunicacionais, com base em um grande diagnóstico realizado por uma consultoria externa com os colaboradores. R4 entende que cabe aos profissionais atuantes em CI apresentar à organização o quanto a comunicação pode contribuir. Por isso, sua importância não deve depender da organização ou do gestor.

*“É o profissional que deve entender o negócio, ouvir o funcionário e aí sim apresentar propostas que ajudem ao funcionário entender o seu papel e sintam orgulho de fazer parte desta história”*

R4 - Jornalista.

*“Quem vai comunicar ao colaborador se não tiver a comunicação interna?”*

R8 - Publicitária

Para o R8 essa o valor da CI ainda não foi absorvida pelos gestores de diversas áreas, que não se percebem como protagonista dos processos de retenção e não assumem seu papel como agentes da informação. Para ela, geralmente os gestores não foram treinados para atuarem como gestores de suas equipes e desconhecem suas responsabilidades na retenção de seus subordinados.

Este relato demonstra a fragilidade na construção e orientação dos líderes nas organizações brasileiras e se contrapõe a estudos como o *Change and Communication ROI Study Report*. Pelo estudo, a eficácia da Comunicação Interna é medida através de indicadores que perpassam pela orientação e direcionamento do gestor, que tem papel primordial na CI.

*“Não avisaram ainda ao gestor qual a função dele com relação ao colaborador. Ele não foi treinado e trabalhado (geralmente) para saber que ele precisa reter a equipe dele”.*

R8 – Publicitária

Neste sentido, encontra-se uma afinidade direta entre Gestão de Pessoas e CI. Tal relação pode ser apreendida através da declaração produzida por R7 que salienta a importância da relação entre estas áreas.

*“Comunicação interna é um processo comunicacional antes de qualquer coisa, mas também não pode ser somente comunicacional, porque senão vou ter uma agência executora de uma estratégia que alguém criou. Eu preciso ter uma escola de Gestão de Pessoas. Porque meu público fim é o colaborador, e ele sempre será tangibilizado pelas questões de gestão de pessoas”.*

R7-Jornalista

Entende-se que, existir uma relação não significa estar subordinado. Como bem salientado pela profissional, é preciso que haja uma relação de parceria entre processos e setores, visto que, da mesma forma com a área de Gestão de Pessoas, a Comunicação Interna tem como principal objetivo o colaborador (MARQUES, 2011) e condiciona seus esforços em compreendê-lo e bem relacionar-se com ele.

#### 5.4 Categoria: Conceituação de Comunicação Interna e Endomarketing

Quanto à distinção entre CI e Endomarketing o grupo pesquisado se divide em três correntes de pensamentos: Primeiramente as que acreditam que o marketing interno é processo maior de gestão, o qual utiliza dos veículos de comunicação interna para repasse de informações; há também aquelas que acreditam que o processo de CI é um “guarda-chuva” maior, sendo este o processo gerencial e o marketing interno um das matérias da Comunicação Interna. Como terceira corrente de pensamento, há aquelas profissionais que acreditam que ambos conceitos de equiparam.

*“Para mim é a mesma coisa, comunicação interna e endomarketing, apenas formas diferentes de apresentar a área”.*  
R4 - Jornalista

*“É a mesma coisa, só deu um novo nome para a comunicação interna”.*  
R2 - Relações Públicas

As ideias propostas por R6 evidenciam os conceitos provindos de Costa (2010) quando esta afirma que Endomarketing são ações gerenciadas para o público interno visando à melhoria da satisfação.

*“Comunicação Interna são ações para informar, ouvir e padronizar, através de ferramentas de comunicação”. (...)“Endomarketing utiliza-se de ferramentas de CI para realizar ações e projetos”*  
R6 - Designer Gráfica

Para R3, as distinções entre comunicação interna e endomarketing são explicitadas como:

*“A comunicação está em passar a mensagem e todo mundo entender, já o endomarketing tem seus esforços direcionados em tornar os colaboradores fãs da marca, os fazer amar a empresa onde trabalham, defender a camiseta”*  
R3 - Administradora

As ideias compartilhadas por R1 e R7 são as que mais se aproximam ao escopo entendido e defendido pela presente pesquisadora, amparadas pelas concepções teóricas de Baldissera (2010), em que as organizações têm nas relações a base de sua estruturação, promovidas através da comunicação. As

concepções de R1 assemelham-se as diretrizes de Marchiori (2010a), que compreende a Comunicação Interna como todos os esforços desempenhados pela organização em informar, relacionar-se e promover objetivos comuns entre os colaboradores. Para R1 a empresa tem de comunicar e se relacionar com o colaborador, sendo a CI um processo amplo e contínuo de retroalimentação.

*“É a forma que a empresa tem para construir o relacionamento e se comunicar com o colaborador”.*

R1 - Relações Públicas

Para esta profissional, o endomarketing está dentro do escopo da CI e se expressa através de programas onde se vai vender a empresa para o colaborador, como também observado por R7.

*“matéria da Comunicação Interna. O processo de comunicação interna é um processo de gestão, é o planejamento, o sistema. Sempre que há transferência de informação e estabelecimento relacional existe a comunicação interna.”*

R7 – Jornalista

Tais explanações vão ao encontro às ideias defendidas por Baldissera (2009) que defende que a comunicação reside nas relações entre os indivíduos, portanto, só existe relação através dos processos comunicacionais. Para R7, o marketing interno é uma matéria da CI no campo motivacional, no campo de ações de vendas de produtos internos – vender novos cursos, “vender” o novo refeitório da empresa. Neste aspecto, a ideia de venda atrelada ao endomarketing se associa com o que foi explicitador por Costa (2010) e Brum (1998) no qual a “venda” constitui-se como fator fundamental do marketing interno. Porém, contrapondo-se aos autores, no entendimento de R7, as ações de endomarketing estão dentro das ferramentas de comunicação interna, entregando ao colaborador um produto de comunicação interna.

*“O Pai do endomarketing é o marketing. Estamos falando em formato, em embalagem, em linguagem. É uma disciplina do marketing, mas o que é entregue é um produto de gestão de comunicação interna. Na verdade, o endomarketing ainda não tem um formato definido, mas a CI acontece independente dele. É imprescindível que a comunicação interna ocorra”.*

R7 - Jornalista



Como base nesse entendimento, acredita-se que a comunicação é um processo maior e que para que exista endomarketing é necessário que haja comunicação interna.

### **5.5 Categoria: Veículos e Ações de CI**

Como canais e ações de comunicação empregados nas organizações, observa-se ainda a forte presença dos materiais impressos, sendo a revista e o jornal veículos ainda bastante utilizados. Além disso, os murais físicos presentes de forma padronizada nas unidades também estão fortemente presente nas organizações do público pesquisado. O e-mail aparece como um forte disseminador de informações, principalmente, aquelas que exigem urgência de disseminação. Tal veículo atinge principalmente as áreas administrativas, não impactando por diversas vezes os trabalhadores de fábrica, o que justifica a utilização ainda presente dos murais. A intranet vem ganhando espaço ao longo dos anos e os blogs corporativos vêm sendo utilizados por organizações as quais possuem maturidade para permitir um tipo de ferramenta mais colaborativa, que proporciona a participação dos colaboradores. Tal ferramenta somente foi citada pelas profissionais de consultorias, e não são aplicadas nas organizações dos profissionais entrevistados.

O que tem ocorrido também é a congruência de materiais, convertendo o mesmo conteúdo físico também para o online, buscando atingir administrativo e fábrica através de canais diferentes, contudo, contendo a mesma informação. Além disso, a newsletter eletrônica e as reuniões presenciais também aparecem como uma forma de repasse periódico de informações. A TV corporativa foi citada por R7 como uma boa alternativa para unir gerações, ao passo que tal veículo desperta o interesse dos públicos mais jovens e mais velhos. Como exemplo de utilização desta ferramenta é empregá-la de uma forma mais colaborativa, com participação dos funcionários na construção do conteúdo transmitidos nos programas televisivos.

Para R2 há a utilização da rede social digital *Facebook*<sup>11</sup> para atender demandas internas e externas, visto que através desse canal os colaboradores, professores e estudantes podem ficar atualizados do que está acontecendo, e conseguem obter informações sobre eventos. Nessa organização, o site institucional também divulga informações de interesse do público interno.

Faixas, banners, panfletos e cartilhas são utilizados de forma pontual no atendimento de demandas e campanhas específicas, ou são permanentes de algum tipo de informativo administrativo.

As ações internas mais utilizadas por R3 são campanhas direcionadas aos colaboradores tais como amostras de funcionários; eventos; ações de conscientização de segurança, de qualidade; celebrações de datas comemorativas. Para R7 há aplicação de ações de interatividade, eventos, mensagens SMS enviadas para o celular dos colaboradores, concursos. De acordo com R2 as ações mais realizadas em sua instituição são celebração dos aniversariantes do mês através de um programa cultural com apresentação de músicas no saguão da unidade administrativa. Além disso, uma campanha permanente é a de gestão ambiental, que divulga práticas de consumo sustentável, dados globais sobre danos ao planeta, divulgado através de mídias tradicionais e alternativas, estando presentes nos banheiros e murais da instituição.

Os sucessos de campanhas relatados pelas profissionais foram bastante variados e retratam a necessidade de avaliação que comprove tal eficiência. Para R1 seu case de sucesso foi a montagem do chamado “Time Interação”, grupo de colaboradores que auxiliam nos processos comunicacionais, suportando o repasse de informações nas demais unidades. Além disso, através desse time, há o fortalecimento das práticas e da cultura corporativa, através da visibilidade dada para as unidades e ao estímulo às melhores práticas. Para R3 as campanhas de maiores sucessos em sua empresa foram àquelas relacionadas à responsabilidade social dos colaboradores, os quais possuem a característica de se empenhar em causas sociais. Neste tipo de campanha o sucesso é medido na adesão dos colaboradores, que por diversas vezes se prontificam a doar ainda mais do que está sendo pedido.

---

<sup>11</sup> Rede social na internet possuidora de mais de 901 milhões de usuários ativos mensais. Dados referentes a março de 2012. (FACEBOOK, 2012)

Para R8 seu sucesso de campanha foi através de um projeto para motivar os funcionários no bom atendimento aos clientes em uma grande loja de vestuário no Brasil. O intuito da campanha interna estava em encorajar os funcionários a fazer algo em benefício do cliente. Como resultado, a profissional atenta para o engajamento dos colaboradores, e a continuidade da campanha, que já persiste há 11 anos. Para R4 um dos seus sucessos é a criação da primeira mídia social interna, para os funcionários. Como resultado esse novo veículo conquistou mais de 70 mil interações em 4 meses.

Duas medidas relativamente simples foram indicadas por R2 e R5 como sucesso em suas organizações. A construção de uma agenda física colocada próxima ao local de entrada de todos colaboradores e alunos da instituição deu visibilidade ao que acontece na instituição de R2. Com o diagnóstico informal de que os colaboradores afirmavam não conseguir ler todos os emails e com isso não viam o que estava acontecendo, a profissional solucionou uma demanda com uma solução eficaz. O direcionamento das informações através da criação de um mural físico direcionado também foi sucesso citado por R5, que entende que os colaboradores gostam de saber sobre o que acontece ao seu redor e disseminam esta informação para os familiares e amigos.

As melhores práticas foram sendo indicadas pelos profissionais ao longo de suas explicações nas entrevistas e foram identificadas pela pesquisadora ações ideais que não necessariamente ocorrem na prática. Entre elas está a oportunidade de se fazer um grande diagnóstico de comunicação, servindo como base para um planejamento adequado dos objetivos comunicacionais. Além disso, uma das práticas referenciadas é questão da mensuração dos resultados, que também é consequência de um planejamento inicial, pois para avaliar impactos é preciso traçar métricas e objetivos. A falta de mensuração comunicacional foi diagnosticada através da pesquisa como um dos índices mais preocupantes na atualidade.

Conforme evidenciado pelas respondentes, há muito para se evoluir nos quesitos de avaliação e controle pelos profissionais em suas ações comunicacionais. Quando questionados sobre como se dá a mensuração de campanhas, percebe-se que essa atividade ainda é de fato extremamente insipiente nas organizações e reflete uma oportunidade de melhoria dos profissionais e do planejamento das práticas comunicacionais. Pois, por diversas vezes, quando não há uma

comprovação da eficácia da comunicação, é possível que os gestores a entendam como gastos apenas, sem uma comprovação de sua importância.

*“Quanto o trabalho é operacional não dá pra exigir resultados”.*  
R1 - Relações Públicas

Por isso, uma avaliação métrica parte de um planejamento inicial, considerado o cerne deste processo.

*“É o coração de tudo.”*  
R7 – Jornalista

Observou-se através da pesquisa que a avaliação é feita em sua maioria de maneira informal.

*“É informal, poucas vezes fazemos algumas enquetes, com o foco maior em adesão a ferramenta”.*  
R5 – Psicóloga

R4 afirma que as avaliações são feitas com base em pesquisas de satisfação, mas, ocorrem mais regularmente através de enquetes logo após uma ação ser implementada. Para R2 todos os eventos realizados pela instituição sofrem avaliação ao seu término. Além disso, há uma avaliação informal gerada pela direção e, em sua instituição, há a abertura entre o profissional de comunicação e o público interno, que se sente a vontade para comentar impressões diretamente ao responsável. Para a R2, dados quantitativos são obtidos nas interações realizadas através do Facebook institucional.

Na organização de R3 não há algum tipo de mensuração sistemática das ações comunicacionais. Porém, algumas vezes, há enquetes pontuais referentes a algum tipo de ação. A avaliação dos processos comunicacionais é feita de forma geral, através da pesquisa de satisfação que ocorre todos os anos na organização.

Através do depoimento dessas profissionais, e utilizando-se da declaração proferida por R7, entende-se que, atualmente, as organizações pouco valorizam a métrica, muitas vezes não sendo exigida pelo próprio gestor do processo dentro da organização.

*“A comunicação tem uma estrutura aquém do que deveria. A estrutura dá conta de executar, muito pouco conta de diagnosticar e muito menos conta de avaliar”.*

R7 - Jornalista

Observa-se também que há avanços significativos a serem relacionados a questões de mensuração de resultados nas práticas de comunicação interna, visto que, esta não está instaurada de forma periódica e clara para os profissionais gestores do processo de CI. Ao analisar as entrevistas, foi possível identificar como esse tema ainda necessita de reflexões e contribuições do campo teórico. Sem a correta identificação dos aspectos positivos e/ou negativos de determinado processo, não há como gerar evidências que justifiquem a necessidade dos recursos materiais e humanos empregados nas ações de comunicação. Nas organizações capitalistas, em que permeiam a lógica do retorno sobre o investimento, esse é o ponto frágil da comunicação, que tem dificuldades em tangibilizar aspectos subjetivos como relacionamento e desejos dos públicos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca por investigar o cenário profissional atual, o presente trabalho pretendeu entender a estrutura e formatação do gerenciamento dos processos de comunicação interna nas organizações brasileiras atuais. Para tanto, foram identificados o perfil dos profissionais que atuam em seus processos e, através da pesquisa empírica, buscou-se compreender o mercado pelas constatações e percepções dos respondentes, identificando os benefícios e dificuldades consequentes das diferentes áreas de atuação no cumprimento da eficácia comunicacional. Além disso, este estudo objetivou conceituar e contrapor as distinções teóricas existentes entre comunicação interna e endomarketing, relacionados na conceituação teórica e indagados na pesquisa empírica. De forma complementar, ocorreu o levantamento dos canais e ferramentas mais utilizados na implementação de estratégias de CI.

Desde o início do trabalho, para que houvesse uma reflexão ampla com o contraponto de ideias, procurou-se embasamento não somente em teóricos da comunicação, mas também em produções provindas de profissionais atuantes no mercado de trabalho. Somado a essas percepções, a pesquisa empírica buscou diagnosticar práticas e visões sobre a comunicação interna e, através disso, conseguiu confrontar disparidades presentes entre elas.

O estudo em campo possibilitou a descoberta de diferentes formações profissionais no trabalho de comunicação interna, bem como suas diferenças estruturais em organizações díspares, abrangendo organizações de serviços, comércio e indústria. A este olhar, somaram-se as percepções de profissionais especializados na comunicação interna, as quais atuam em consultorias às empresas. Como resultado, o trabalho identificou os profissionais com as formações acadêmicas em comunicação como os principais atuantes em CI, porém, não sendo este um exercício exclusivo destes.

Como cumprimento do objetivo geral do estudo, que visava delimitar a quem compete a gestão da Comunicação Interna nas organizações, diagnosticou-se a predominância de Recursos Humanos na atuação dos processos de CI, sendo este um setor de forte participação nos processos comunicacionais em quase todas as organizações pesquisadas. Relaciona-se a essa constatação, a importância aferida

à CI, a qual tem sua eficácia interligada com os processos de gestão de pessoas. Segundos as entrevistadas, o impacto da comunicação está na retenção e motivação do público interno, o qual é responsável pelo sucesso da organização.

Ao indicar os profissionais mais preparados para desenvolver os processos comunicacionais, os atuantes no mercado, mesmo aqueles oriundos de outras áreas de formação, percebem as habilitações em comunicação como as mais bem preparadas. Conhecimentos técnicos foram identificados como importantes para o bom desempenho das atividades. Todavia, de forma geral, os aspectos que vislumbram visão estratégica, entendimento dos públicos, noções de planejamento e conhecimento de mercado, configuram-se como primordiais no atendimento eficaz da CI. Nesse sentido, as dificuldades são encontradas na formação acadêmica de diversas faculdades, que nem sempre atendem ao ensinamento destas demandas.

As distinções e interfaces entre o endomarketing e a comunicação interna ainda não estão claros para os profissionais atuantes no mercado. Em suas explanações, foi possível perceber que ainda é difícil distinguir as barreiras que dividem a comunicação do endomarketing. O que se identificou são visões distintas que seguem algumas linhas de pensamentos. Alguns profissionais seguem ideias que vão ao encontro das teorias administrativas de marketing, na qual há a supremacia do endomarketing sob a comunicação; outros defendem correntes de teorias comunicacionais, focamos na comunicação como um processo amplo e social, que engloba o endomarketing como parte desse processo maior.

Baseado no referencial bibliográfico levantado pela pesquisadora e na reflexão sob as opiniões evidenciadas na pesquisa, este trabalho entende a comunicação interna como um processo mais abrangente que o endomarketing. Dessa forma, compreende-se a comunicação interna como um processo organizacional que acontece com ou sem planejamento, e que, quando bem estruturada, pode envolver ações de endomarketing. Este último visa primordialmente a “venda” da organização para o colaborador, através da difusão e promoção interna de serviços, produtos e valores. Portanto, na base do endomarketing estão as práticas mercadológicas, enquanto que, na base da comunicação está o estabelecimento do relacionamento. Nesse sentido, a comunicação interna existe ainda que não haja intencionalidade, nem práticas de

endomarketing estabelecidas, sendo a CI, antes de tudo, um processo social e intrínseco as relações e a organização.

Os canais mais utilizados em ações comunicacionais ainda são os impressos, atualmente, interligados com os materiais eletrônicos. As informações estão convergindo e sendo disseminadas através dos diferentes canais, sofrendo adequações de linguagens. Com isso, tem-se no topo de veículo mais utilizado a revista e o jornal (ainda em formatos impressos). Sequencialmente, ainda existe a presença de murais físicos, usualmente padronizados por assuntos e categorias estipulados em cada organização. Veículos online possibilitam a agilidade do repasse de informações, sendo o e-mail, a intranet e a *newsletter* eletrônica os canais mais utilizados no atingimento desse objetivo. Faixas, banners e panfletos também são bastante empregados, mas de forma a atender demandas pontuais, de acordo com as necessidades de inserção identificadas em uma campanha comunicacional.

Em conclusão, percebe-se que a comunicação interna como um processo comunicacional estratégico ainda tem muito a crescer nas organizações e muitas dessas possibilidades passam pelo desenvolvimento da mensuração de resultados. Entende-se que, para que a comunicação seja valorizada internamente, para que os comunicadores possam trabalhar em uma estrutura de acordo com a qual acreditam ser ideal, o investimento na formação de um núcleo de comunicação integrado depende muito do retorno provindo das ações atuais dos profissionais do mercado. E como bem observado por estes, a visão global (o conhecimento) é o ativo intangível mais valorizado pelo mercado, e é este que irá proporcionar mudanças de configuração e de estrutura nas organizações.

## **6.1 Limitações do Estudo e Sugestões de Pesquisas Futuras**

No decorrer das atividades necessárias para a aplicação deste estudo, o presente trabalho encontrou algumas dificuldades relacionadas ao agendamento de coleta. Devido à distância física entre pesquisador e entrevistado, foi necessário encontrar canais de comunicação que proporcionassem a aplicação da pesquisa,



buscando o maior grau de interação possível entre as duas partes. Além disso, como profissionais atuantes em grandes organizações brasileiras, foi necessário reagendar algumas entrevistas ao longo dos meses, por dificuldades em conciliar horários. Por tais motivos, houve cancelamento de entrevistas e houve casos em que o roteiro da entrevista teve que ser encaminhado e respondido via e-mail.

Além da dificuldade geográfica e temporal, o presente estudo havia sido pré-concebido com a aplicação de dois tipos de pesquisa: A primeira qualitativa, através da entrevista semi-aberta e a segunda quantitativa, através do envio de questionários para um número vasto de organizações brasileiras. Porém, devido à dificuldade de acesso aos dados de contatos e tendo em vista o prazo de aprovação por parte do comitê de ética, essa possibilidade teve que ser descartada, e apenas a pesquisa qualitativa, com o termo de consentimento assertivo pelos respondentes foi aplicado.

Como sugestões para pesquisas futuras e complementares a este estudo, identifica-se a possibilidade de diversificação das subdivisões entre as organizações pesquisadas. Uma alternativa seria a realização do estudo entre empresas de pequeno, médio e grande porte, a fim de proporcionar outro recorte ambiental entre o público respondente. O contraste evidenciado deste tipo de divisão provavelmente proporcionaria evidências e limitações distintas às encontradas neste estudo, oriundas de configurações estruturais maiores e menores. Além disso, outra possibilidade de delimitação poderia ser evidenciada no comparativo entre organizações brasileiras e internacionais, visto que a conjectura mundial prevê diferenças em aplicabilidade dos processos de comunicação interna e traria grandes ganhos no comparativo entre o que é aplicado no exterior e que poderia servir de melhores práticas para as organizações brasileiras.

## REFERÊNCIAS

**2011 – 2012 Change and Communication ROI Study Report** . Disponível em <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/5995/Towers-Watson-ROI-Survey.pdf>. Acesso em 03/04/2012.

ANDRADE, Teobaldo de. **Para entender relações públicas**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 1983.

ABRACOM. **Caderno de Comunicação Organizacional: Como Entender a Comunicação Interna**, 2008. Disponível em <http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf> Acesso em 15 de março de 2012.

ABERJE. **Comunicação Corporativa nas Organizações**, 2008. Disponível em [http://issuu.com/aberje/docs/comunica\\_o\\_corporativa\\_nas\\_organiza\\_es?mode=embed&documentId=0902131450191be6f2e452fe4527a7cb52950ac5caad&layout=grid](http://issuu.com/aberje/docs/comunica_o_corporativa_nas_organiza_es?mode=embed&documentId=0902131450191be6f2e452fe4527a7cb52950ac5caad&layout=grid). Acesso em 15 de março de 2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Comunicação Interna**, 2007. Documento eletrônico. Disponível em [http://www.aberje.com.br/acervo\\_pesquisas.asp](http://www.aberje.com.br/acervo_pesquisas.asp). Acesso em 15 de março de 2012.

BALDISSERA, Rudimar. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional**. In: Comunicação Organizacional: volume 1, histórico, fundamentos e processos. São Paulo : Saraiva, 2009. p. 135-164

\_\_\_\_\_. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In.: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Documento eletrônico. Disponível em: [http://www.4shared.com/office/KTzfW1sA/Bardin\\_Laurence\\_-\\_Anlise\\_de\\_Co.html](http://www.4shared.com/office/KTzfW1sA/Bardin_Laurence_-_Anlise_de_Co.html). Acesso em 04/06/2012.

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

BISPO, Patricia. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em [http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html). Acesso em 24/05/2012.

BORRELLI, Viviane. **“É impossível não comunicar”**: reflexões sobre os fundamentos de uma nova comunicação. In: Diálogos Possíveis, ano 4, número p.71-842, agosto a dezembro de 2005. Disponível em

<http://www.faculdadesocial.edu.br/dialogospossiveis/artigos/7/06.pdf>. Acesso em 24/02/2012.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. 2 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

\_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BUENO, Wilson da C. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Marcos Cobra, 2003.

\_\_\_\_\_. A Comunicação Estratégica entre o discurso e a realidade. In: NASSAR, Paulo *et al.* **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2006.

CHANLAT, Jean-François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In: TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Tradução de Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo, Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. In: *Rev. Adm. Pública* vol.40 no.6 Rio de Janeiro Nov./Dec. 2006 Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000600010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010). Acesso em 12/04/2012.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro pra fora**. 1 ed. Porto Alegre: Dubliense, 2010.

DA SILVA, Juremir Machado. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2008. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=bBs1NiLsR8C&pg=PA9&lpg=PA9&dq=#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 12/04/2012.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

ETHOS, Instituto. "Parcerias para uma sociedade responsável" In: **Conferência Internacional – Empresas e Responsabilidade Social**, 2005 Disponível em

[http://www.ethos.org.br/CI/apresentacoes/apresetacoes\\_10-06/BeatGruninger-GestaoDeDialogos.pdf](http://www.ethos.org.br/CI/apresentacoes/apresetacoes_10-06/BeatGruninger-GestaoDeDialogos.pdf). Acesso em 25/04/2012

FACEBOOK. **Key Facts** Disponível em <http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreald=22>. Acesso em 24/05/2012

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

FRANÇA, Fabio. A Conceituação lógica de públicos em relações públicas. Estudos do Jornalismo e Relações Públicas, São Bernardo do Campo, Fajorp-Methodista, a.1, n.1, jun.2003.

FERRARI, Maria Aparecida. **Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias**. In: FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Paulo: Difusão, 2009.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional**. Embrapa Soja. Brasília, DF: Embrapa – Assessoria de Comunicação Social, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Trad. de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1o. sem. 2003

HAGUETE, Terese Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2005.

LORENZETTI, Gisele. Entrevista: Os Desafios de Avaliar o Intangível. In: **Organicom**. Ano 2. Número 2. 1º semestre de 2005

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.  
\_\_\_\_\_. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KUNSCH, Margarida Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Paulo: Difusão, 2010.

\_\_\_\_\_. Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. In.: Organicom: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, volume 6, número 10-11, p. 49-56, 2009.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. In: **Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, a 3, volume 5, p. 31-51, 2º semestre de 2006.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Relações Públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa. In: **Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, a.1, n.1, p.71-95, 1º semestre de 2005.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. Enciclopédia INTERCOM de Comunicação. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010a.

\_\_\_\_\_. Os desafios da comunicação interna nas organizações. In.: **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010b.

\_\_\_\_\_. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 77-94.

MARQUES, Cristina Schutz. **Comunicação Interna e Recursos Humanos: relação estratégica, interface, diálogo**. Porto Alegre, 2011. Trabalho de Conclusão.

MORIN, E. O paradigma da complexidade. In: MORIN, E.; LE MOIGNE, J. **Inteligência da Complexidade**. São Paulo: Peirópolis, 2000, p.199-213

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. rev. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004.

PINTO, J. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p.81-9.

RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA, Gustavo. Dicionário de comunicação. 2ª ed. rev. e atualizada – 5ª reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade: Uma teoria social da mídia**. Petrópolis: Vozes, 1998.

ZANETTI, Eloi. A Comunicação Estratégica como ferramenta de *Marketing*. In: NASSAR, Paulo *et al.* **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2006.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para profissionais de organizações

1. Sexo
2. Qual a sua idade?
3. Identifique sua empresa:
4. Qual o seu cargo em comunicação?
5. Qual a sua formação profissional?
6. Como se deu a sua trajetória profissional?
7. Você sempre teve o interesse na área de Comunicação Interna?
8. O trabalho de Comunicação Interna em sua org. funciona de que forma:
9. Quantos profissionais trabalham na área de Comunicação Interna na organização?
10. Qual é a área de formação acadêmica do profissional responsável pela Comunicação Interna em sua organização?
11. Qual é o modelo de gestão da comunicação corporativa em sua organização?  
Você diria que:
12. Na sua organização, especificamente a Comunicação Interna está sob responsabilidade de qual área?
13. Quais os benefícios você identifica na relação entre as áreas? E as fragilidades?
14. Para você, a quem compete o gerenciamento dos processos de comunicação interna nas organizações atuais? Vincula a algum setor ou deve ser um setor independente?
15. Se vinculada a um setor, identificar qual:
16. Com base em sua vivência, existe uma formação acadêmica corretamente preparada para atender às demandas da área de CI?
17. Relacionar as competências dos profissionais oriundos das diferentes áreas de formação: (RP x RH X Marketing, etc)

18. Para você, qual a importância da comunicação interna para uma organização?
19. Além disso, desde quando essa importância foi identificada pelo gestor? Como se deu esse processo (de cima para baixo, ou de baixo para cima?)
20. O que você entende por comunicação interna? E endomarketing?
21. Qual a distinção conceitual e prática que você faz entre comunicação interna e endomarketing?
22. Quais os veículos e ações de Comunicação Interna utilizados em sua organização?
23. Qual foi seu sucesso em termos de campanha. Como se deu, que resultados alcançaram? Indicar melhores práticas.
24. Além disso, como se dá a mensuração das campanhas?



**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para profissionais de agência**

1. Sexo
2. Qual a sua idade?
3. Identifique a empresa:
4. Qual o seu cargo em comunicação?
5. Qual a sua formação profissional?
6. Como se deu a sua trajetória profissional?
7. Você sempre teve o interesse na área de Comunicação Interna?
8. O trabalho de Comunicação Interna nas organizações com as quais trabalha geralmente funciona de que forma (ex.: equipe externa somente, equipe interna e externa):
9. Quantos profissionais trabalham normalmente na área de Comunicação Interna na sua organização?
  - a) E nas quais você assessora?
10. Qual é a área de formação acadêmica do profissional responsável pela Comunicação Interna em sua organização?
  - a) E nas quais você assessora?
11. Qual é o modelo de gestão da comunicação corporativa normalmente nas organizações as quais assessora? Você diria que:
12. Na sua organização, especificamente a Comunicação Interna está sob a responsabilidade de qual área?
  - a) E nas quais você assessora?
13. Quais os benefícios você identifica na relação entre as áreas (marketing, Rh, Comunicação, etc)? E as fragilidades?
14. Para você, a quem compete o gerenciamento dos processos de comunicação interna nas organizações atuais? Vincula a algum setor ou deve ser um setor independente?
15. Se vinculada a um setor, identificar qual:
16. Com base em sua vivência, existe uma formação acadêmica melhor preparada para atender às demandas da área de CI?

17. Relacionar as competências dos profissionais oriundos das diferentes áreas de formação: (RP x RH X Marketing, etc)
18. Para você, qual a importância da comunicação interna para uma organização?
19. Além disso, desde quando essa importância foi identificada pelo gestor? Como se deu esse processo (de cima para baixo, ou de baixo para cima?)
20. O que você entende por comunicação interna? E endomarketing?
21. Qual a distinção conceitual e prática que você faz entre comunicação interna e endomarketing?
22. Quais os veículos e ações de Comunicação Interna utilizados nas organizações as quais assessora?
23. Qual foi seu sucesso em termos de campanha. Como se deu, que resultados alcançaram? Indicar melhores práticas.
24. Além disso, como se dá a mensuração das campanhas?