



**Universidade de Brasília (UnB)**

**Faculdade de Comunicação (FAC)**

**Curso de Comunicação Organizacional**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Professor Orientador:** João José Azevedo Curvello

**O Plano de Comunicação Interna:  
da formulação à implantação pela área de Recursos Humanos de uma  
Empresa Pública do Distrito Federal**

Beatriz Castro Avelar

Brasília, junho de 2016.



**Universidade de Brasília (UnB)**

**Faculdade de Comunicação (FAC)**

**Curso de Comunicação Organizacional**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Professor Orientador:** João José Azevedo Curvello

**O Plano de Comunicação Interna:  
da formulação à implantação pela área de Recursos Humanos de uma  
Empresa Pública do Distrito Federal**

Beatriz Castro Avelar

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Brasília, junho de 2016.



**Universidade de Brasília (UnB)**

**Faculdade de Comunicação (FAC)**

**Curso de Comunicação Organizacional**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Professor Orientador:** João José Azevedo Curvello

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Aprovado pela banca examinadora em junho de 2016.

---

Prof. Dr. João José de Azevedo Curvello  
Orientador - FAC/UnB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Kátia Maria Belisário  
FAC/UnB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Delcia Maria de Mattos Vidal  
FAC/UnB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elen Cristina Geraldês  
Suplente - FAC/UnB

Dedico este trabalho aos meus pais Alceu e Patrícia, que nunca mediram esforços na minha educação e que sempre me apoiaram, sendo meus maiores exemplos.

## AGRADECIMENTOS

Começo este agradecimento, manifestando a minha gratidão a Deus Pai, a Jesus e ao Espírito Santo, a esta Trindade, que foram e são o meu sustento e inspiração. A minha amada mãe, Virgem Maria que intercedeu por mim e me iluminou desde sempre e em todo este momento. Agradeço aos meus pais, Alceu e Patrícia, a quem dediquei este trabalho, por todo o apoio e amor a minha vida, pelo exemplo de pessoas humanas e de pais. Agradeço ao meu irmão Lucas, não que ele tenha me ajudado em alguma coisa nesse trabalho, mas ele é meu irmão e eu amo ele. Agradeço as minhas avós Miguelina e Maria Camila que sempre me ensinaram a fé, o amor e a confiança em Deus mesmo nas dificuldades. Agradeço a meus tios, tias e primos que me apoiaram e sempre acompanharam os momentos mais importantes em minha vida.

Agradeço ao meu chefe e amigo José Marcos que me ensinou muito neste último ano de faculdade, me dando liberdade em desenvolver meu trabalho e permitindo que eu crescesse profissionalmente. Agradeço também ao Luiz Fernando que me ajudou na revisão deste trabalho e sobretudo na minha formação espiritual. Aos meus amigos da faculdade que ajudaram a tornar esse momento acadêmico mais leve, aos três B's, Babeth, Babi e Bruno, também como aos outros colegas que fiz neste caminho. Agradeço as minhas amigas do SAP que sempre estão comigo e que me aceitam do jeito que sou. Também agradeço aos amigos missionários, principalmente os da Comunidade Católica Shalom que me colocaram em suas orações e mesmo de longe acompanharam este processo.

Quero agradecer todos os professores e colaboradores da Universidade de Brasília, sobretudo da Faculdade de Comunicação. Estes que se dedicaram na minha formação acadêmica e por que não também pessoal ao longo desses 4 anos. Também agradeço ao meu orientador Curvello, que com muita competência compartilhou de suas experiências neste trabalho, fazendo com que abrisse muito os meus horizontes com relação a área acadêmica e principalmente a área de Comunicação Organizacional.

A todos que fazem parte da minha vida, louvo a Deus por cada vida e cada detalhe que fizeram a diferença neste caminho de crescimento e aprendizado, os meus sinceros agradecimentos.

Beatriz C. Avelar

*“Percebi que a única coisa necessária  
era unir-me mais a Jesus, e o resto me  
seria dado de acréscimo”.*

*Santa Teresinha do Menino Jesus*

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso sobre a formulação e implantação de um plano de comunicação interna pela área de recursos humanos de uma empresa pública do Distrito Federal. Nessa temática, a compreensão de conceitos sobre organizações, cultura, comportamento, gestão de recursos humanos problematizam e nos situam em uma realidade complexa para entender a importância dos processos comunicacionais nesse ambiente. Em pesquisa de diagnóstico e depois de avaliação percebemos que uma empresa pública é um espaço muitas vezes caracterizado por desconfiança, serviços precários e falta de inovação, as empresas públicas comparadas com as privadas podem apresentar mais dificuldades no desenvolvimento de tal processo. No entanto, é possível afirmar que, quando há uma gestão engajada no diálogo e na divulgação das informações, é possível desenvolver um trabalho de qualidade, que possibilite a mudança de cultura e clima organizacional, proporcionando assim a motivação e engajamento do público interno.

**Palavras-chave:** comunicação interna, empresa pública, recursos humanos, plano de comunicação, cultura organizacional, clima organizacional.

## ABSTRACT

This paper presents a case study of the elaboration and execution of an Internal Communication Plan in the area of Human Resources of a public company in the Federal District. In this theme, understanding the concepts about organizations, culture, behavior, HR management problematize and place us in a complex reality to understand the importance of communication processes in this environment. In an area often known by mistrust, poor services and lack of innovation, public companies compared with private may have more difficulties in the development of such a process. However, it is clear that when there is a management engaged in dialogue and dissemination of information, it is possible to develop quality work, which allows the change of organizational culture and climate, thus providing the motivation and commitment of the workforce.

**Keywords:** internal communication, public company, human Resources, communication plan, organizational culture, organizational climate.

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1- Abordagens em Cultura e suas concepções.....	20
Tabela 2- Respostas da questão aberta (Questionário de Comunicação).....	42
Tabela 3- Respostas questão aberta (Questionário de avaliação).....	68

## Lista de Gráficos

Gráfico 1- Qual é o seu cargo?.....	40
Gráfico 2- Já passou alguma dificuldade no trabalho por falta de informação ou informações incorretas? .....	41
Gráfico 3-De 0 a 10 como você avalia os informativos do RH nos murais?.....	41
Gráfico 4- Os assuntos dos artigos de RH despertam o interesse a leitura?.....	61
Gráfico 5- Você acha que as entrevistas do Você na Rede promove a interação entre os Colaboradores?.....	61
Gráfico 6- De 0 a 10 como você avalia a rapidez na divulgação da Informação (divulgação dentro do prazo) das informações do RH nos murais?.....	62
Gráfico 7-De 0 a 10 como você avalia a compreensão dos e-mails?.....	65
Gráfico 8- De 0 a 10 como você avalia a rapidez na divulgação da Informação (divulgação dentro do prazo) por e-mail?.....	65
Gráfico 9- De 0 a 10 como você avalia a relevância dos assuntos comunicados por e-mail?.....	66
Gráfico 10- De 0 a 10 como você avalia a relevância dos assuntos comunicados nos murais?.....	66
Gráfico 11- De 0 a 10 como você avalia a rapidez na divulgação da Informação (divulgação dentro do prazo) das informações do RH nos murais?.....	66
Gráfico 12- De 0 a 10 como você avalia a compreensão das informações do RH divulgados nos murais?.....	67
Gráfico 13 -Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser melhorados pelo RH para aperfeiçoar a comunicação interna?.....	67

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	12
1.1	Tema, Objeto, Problema, Justificativas e Objetivos da pesquisa .....	13
1.2	Metodologia .....	15
2	Marco Teórico .....	18
2.1	Conceito de organizações .....	18
2.2	Cultura organizacional .....	20
2.3	Importância da área de Recursos Humanos nas Organizações .....	23
2.4	Comunicação Organizacional e Comunicação Pública .....	26
2.5	Comunicação Interna .....	29
2.6	Planejamento de Comunicação .....	34
3	O plano de comunicação interna e sua implantação .....	38
3.1	Diagnóstico .....	39
3.1.1	Pesquisa .....	39
3.1.2	Entrevistas .....	43
3.1.3	Análise Swot .....	45
3.2	Objetivos Gerais e Específicos do Plano .....	46
3.3	Plano de Ação .....	47
3.4	Observação .....	53
3.5	Análise do objeto .....	54
4	Análise dos Resultados da Pesquisa de Avaliação .....	60
5	Considerações Finais .....	70
	<b>Referências</b> .....	<b>73</b>
	<b>Apêndice</b> .....	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A profissionalização dos serviços de comunicação é um imperativo nas organizações contemporâneas. Cada vez mais é preciso pensar estrategicamente as ações de comunicação para que contribuam para o bom desenvolvimento da empresa. Pensando assim, foi identificada na “Empresa Pública A do Distrito Federal” (neste trabalho optamos por omitir o nome da empresa por questão de ética na pesquisa) a necessidade de se trabalhar a comunicação no âmbito interno. Ou seja, pensar estrategicamente ações de divulgação da informação e de integração com público que compõe a organização, o público interno. Neste sentido, o trabalho apresenta o processo de formular e implantar um plano de comunicação interna na área de recursos humanos de uma empresa pública no DF. Este processo se deu por observação participante da pesquisadora na empresa que participou de todo o processo como estagiária de comunicação da área de recursos humanos.

Nesta pesquisa, apresentamos um marco teórico com conceitos de organizações, como dimensões sociais complexas e importantes para os indivíduos; também são apresentados conceitos de cultura organizacional e sua importância para se compreender o que é uma organização; em seguida, abordamos a evolução do pensamento e das práticas de gestão dos recursos humanos dentro das organizações assim como a sua importância, principalmente, sobre a ótica de Chiavenato (2007).

Ainda na abordagem teórica, apresentamos o processo de comunicação nas organizações, pontuando a importância do papel estratégico da comunicação na empresa. Thayer (1976) *apud* Kunsch (1986: p. 120) a define como: “... a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu ambiente que a definem e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento”. Assim, investir em comunicação é prospectar também o desenvolvimento da empresa. Não se pode pensar, contudo, que a comunicação é o caminho que solucionará ou até evitará todos os problemas da empresa; no entanto ela tem a capacidade de enfrentar e até evitar possíveis conflitos que possam existir. A comunicação é também um processo que leva a organização a interagir de modo dinâmico com seus diferentes públicos.

Como um dos focos de nosso trabalho, apresentamos os conceitos e discussões sobre a comunicação interna. Curvello (2012) define comunicação interna como um conjunto de ações em que a organização trabalha com o objetivo de ouvir, mobilizar, informar, educar e manter coesão interna, assegurando um bom desenvolvimento da

empresa de modo que os valores desta sejam contemplados. Deste modo podemos identificar que a comunicação envolve a construção da empresa no sentido da integração interna e da divulgação de importantes informações.

A comunicação interna irá articular de modo estratégico os canais e as informações que são de interesse do público interno. Elaborar uma estratégia de comunicação consistente para este público é interessante. Por tratar-se de um stakeholder sensível que pode levar a organização tanto ao desenvolvimento quanto ao fracasso. Contudo, assim como abordado no marco teórico, o planejamento de comunicação foi a ferramenta utilizada para a concretização das ações estratégicas. A comunicação interna como uma das prioridades estratégicas dentro da organização pode contribuir para gerar engajamento e motivação do público interno para o desenvolvimento de seu trabalho e crescimento da empresa. Assim, pesquisar sobre esta temática diante do crescimento de sua importância dentro das empresas, faz com que o estudo gere impacto não apenas na Empresa Pública A do Distrito Federal, mas também para aqueles que se interessarem pela pesquisa.

O plano foi desenvolvido passando pelas fases de diagnóstico, através de pesquisa e entrevistas; bem como a construção de objetivos e a formulação do plano de ação. Foi implantado em um cenário de crise econômica, em que deveria usar o máximo de recursos já disponíveis, evitando maiores gastos. Através da observação participante também foi feita uma avaliação desse processo com a participação dos colaboradores. Este trabalho descreve, então, os desafios, impactos e situações vividas, os quais poderão nos ajudar a entender melhor os processos comunicacionais dentro da organização pública.

## 1.1 Tema, Objeto, Problema, Justificativas e Objetivos da pesquisa

Este trabalho estuda o impacto do plano de comunicação interna na Empresa Pública A do Distrito Federal na realidade da área de Recursos Humanos. O objeto de pesquisa apresenta o estudo sobre o processo de formulação, implantação e avaliação do plano. E desse modo, o *locus* da pesquisa é a Empresa Pública A do Distrito Federal, para a qual foi desenvolvido o plano para aplicação na área de recursos humanos. Esse processo de formulação e implantação do planejamento apresentou duração de um ano e um mês (de abril de 2015 a maio de 2016).

Nesse caso, problematizamos a pesquisa com a seguinte questão: é possível aplicar um plano de comunicação interna em uma área de gestão de recursos humanos de modo a gerar motivação, engajamento e mudança no clima organizacional de uma empresa pública no Distrito Federal?

Observamos que cada vez mais empresas reconhecem a importância da comunicação interna para a resolução de conflitos e desenvolvimento do seu público interno. A ferramenta do plano de comunicação auxilia neste processo porque gera uma mobilização e a estratégia torna as ações mais profissionais, podendo levar a uma maior adesão na etapa de execução.

O interesse da autora de abordar e pesquisar sobre o tema se relaciona à curiosidade de investigar o processo e os resultados da elaboração de um plano de comunicação interna e observar a reação e adesão do público interno. O maior interesse foi descobrir como pensar estrategicamente a comunicação interna pode interferir na cultura e clima de uma organização.

Observando a complexidade que são as organizações e, sobretudo os processos comunicacionais, é possível inferir ser desafiador o processo de formular e implantar a um plano de comunicação interna na área de recursos humanos de uma empresa pública no Distrito Federal. Isso porque a realidade de uma empresa pública é caracterizada muitas vezes por ser um ambiente acomodado, com serviços precários, desconfiança por parte da sociedade e até mesmo dos colaboradores. Um ambiente em que muitas vezes a inovação não é visada. No entanto, esse espaço não é pontuado somente por essas características, o seu público interno costuma ser muito qualificado, e acredita-se que o correto investimento neste recurso, pode levar a um desenvolvimento favorável da organização.

A falta de engajamento da gestão ou até mesmo dos colaboradores pode ser uma realidade a ser enfrentada no processo de formulação e implantação do plano de comunicação. Neste caso, principalmente a gestão tem um papel principal quando se quer desenvolver tal processo, sua omissão pode não trazer resultados satisfatórios para a empresa.

Assim também, a falta de pessoas qualificadas a gerirem o processo, que saibam apresentar o plano, engajar a gestão e apresentar resultados, pode ser decisivo neste processo. A gestão de comunicação, a pessoa ou a área responsável deve estar qualificada para que ela também possa qualificar o processo, assim como os envolvidos.

Ou seja, a qualidade de formulação e implantação do plano de comunicação são muito influenciados pela gestão do plano e também da participação da gestão envolvida no processo (neste, caso a gestão de RH) na articulação e envolvimento com o mesmo. Também a flexibilização no processo se faz coerente neste processo, levando em conta a complexidade que envolve as organizações e o processo em si.

Como objetivos desse trabalho pontuamos, investigar se o processo de formulação, implantação e avaliação de um plano de comunicação interna aplicado na área de Recursos Humanos de uma empresa pública gerou motivação, engajamento e mudança no clima organizacional. Como objetivos específicos pontuamos:

1. Descrever os desafios que envolvem a elaboração e implantação de um plano de comunicação interna;
2. Observar o nível de participação e engajamento provocados;
3. Identificar como os envolvidos avaliam o processo de planejamento e a gestão de comunicação interna.

Assim também apresentamos as hipóteses que irão nos direcionar no trabalho:

1. Possíveis falhas e lacunas na elaboração e na implantação de um plano de comunicação interna podem ocorrer, devido à falta de engajamento da gestão e ao desinteresse dos colaboradores;
2. A avaliação positiva e/ou negativa do processo de implantação pode ser afetada pelo nível de engajamento dos gestores, porque esses são vistos como atores essenciais para a mobilização do pessoal e para o resultado das ações.

## 1.2 Metodologia

A metodologia utilizada para a construção deste trabalho é a do estudo de caso. Esta metodologia consiste no levantamento aprofundado da temática, no contexto de uma realidade situacional. Assim o estudo exploratório e descritivo são ferramentas utilizadas para o desenvolvimento da metodologia. Não se trata apenas de um levantamento descritivo, mas consiste em um estudo aprofundado de um contexto bem definido.

Para a elaboração de um estudo de caso, é necessário que primeiro haja a delimitação do problema de pesquisa, para isso o autor Gil (2002) sugere a escolha de fontes bibliográficas que irão inserir a pesquisadora no tema e também a reflexão deste problema. Esta delimitação se faz necessária como em toda pesquisa, pois é o passo inicial para o desenvolvimento do estudo, que tem por característica ser qualitativo.

A escolha do que Gil (2002) chama de unidade-caso é outro passo a ser determinado para a elaboração da pesquisa, não se trata de uma tarefa fácil como ele aborda no texto. A unidade-caso pode ser de caráter físico, biológico ou social, no entanto seu objetivo principal é a construção intelectual. Assim o objeto deve se tornar útil, ou seja, deve ser um caso que se torne interessante para a evolução da pesquisa. Para tanto, quando se sabe o propósito da pesquisa a unidade-caso é melhor delimitada. Stake (2000) *apud* Gil (2002: p. 138) apresenta três modalidades de estudos de caso, intrínseco, instrumental e coletivo.

Para o nosso trabalho (Plano de Comunicação Interna da Empresa Pública A do DF) a definição de intrínseco abrange melhor, porque neste caso o processo do plano de comunicação constitui o próprio objeto de pesquisa, como Stake apresenta. Assim também neste processo a escolha do número de casos é importante, em determinadas propostas de pesquisas se faz necessário o estudo de mais de um caso. No entanto para nosso trabalho a escolha de apenas um caso é suficiente para alcançar os objetivos.

Posterior a estas etapas, pode-se elaborar um protocolo, que nada mais é do que um plano de pesquisa. Neste documento estará uma visão geral do projeto, onde constará a bibliografia e o cenário onde a pesquisa está inserida. Em seguida o protocolo deverá apresentar os procedimentos que serão desenvolvidos, principalmente para a coleta de dados. Depois deverá ter a determinação das questões, que são informações que serão obtidas para a construção da pesquisa, deve conter não apenas a temática, mas de onde essa informação será tirada. E por último dentro deste protocolo, um guia para a elaboração do relatório final.

A coleta de dados é uma das etapas mais importantes para esse tipo de estudo, nesta metodologia não é exigida uma técnica específica de coleta de dados. Esta coleta está aberta para qualquer técnica, o que o autor Gil (2002) diz ser fundamental para a qualidade dos resultados obtidos. É importante ressaltar que os vários procedimentos utilizados, as convergências e divergências apresentadas a partir da coleta de dados é o que gera bons resultados no estudo de caso. Neste trabalho delimitamos a coleta de

dados pela pesquisa dentro da empresa através de questionários e entrevistas com gestores para se analisar a realidade em que ela se insere.

Assim como a coleta de dados a análise destes dados também não usa de um único procedimento, no entanto deve ter como principal objetivo ser qualitativa, embasada nos referenciais teóricos anteriormente estabelecidos, para que evitar especulações quando a análise estiver sendo feita. A vantagem deste estudo é a pesquisadora fazer parte da empresa, ou seja, será observado de perto todo o processo, podendo contribuir em uma análise mais completa do objeto de estudo.

Por fim, a etapa de redação do relatório, que pode ser como relatórios de pesquisa que possuem apresentação do problema, metodologia, resultados obtidos e conclusões. Segundo Gil (2002) é o modelo mais indicado para se passar credibilidade a pesquisa. No entanto pode também ser elaborado o relatório estruturado de modo narrativo. Para melhor visualização da estrutura deste trabalho apresentamos os polos adaptados de Martins e Theóphilo (2009):

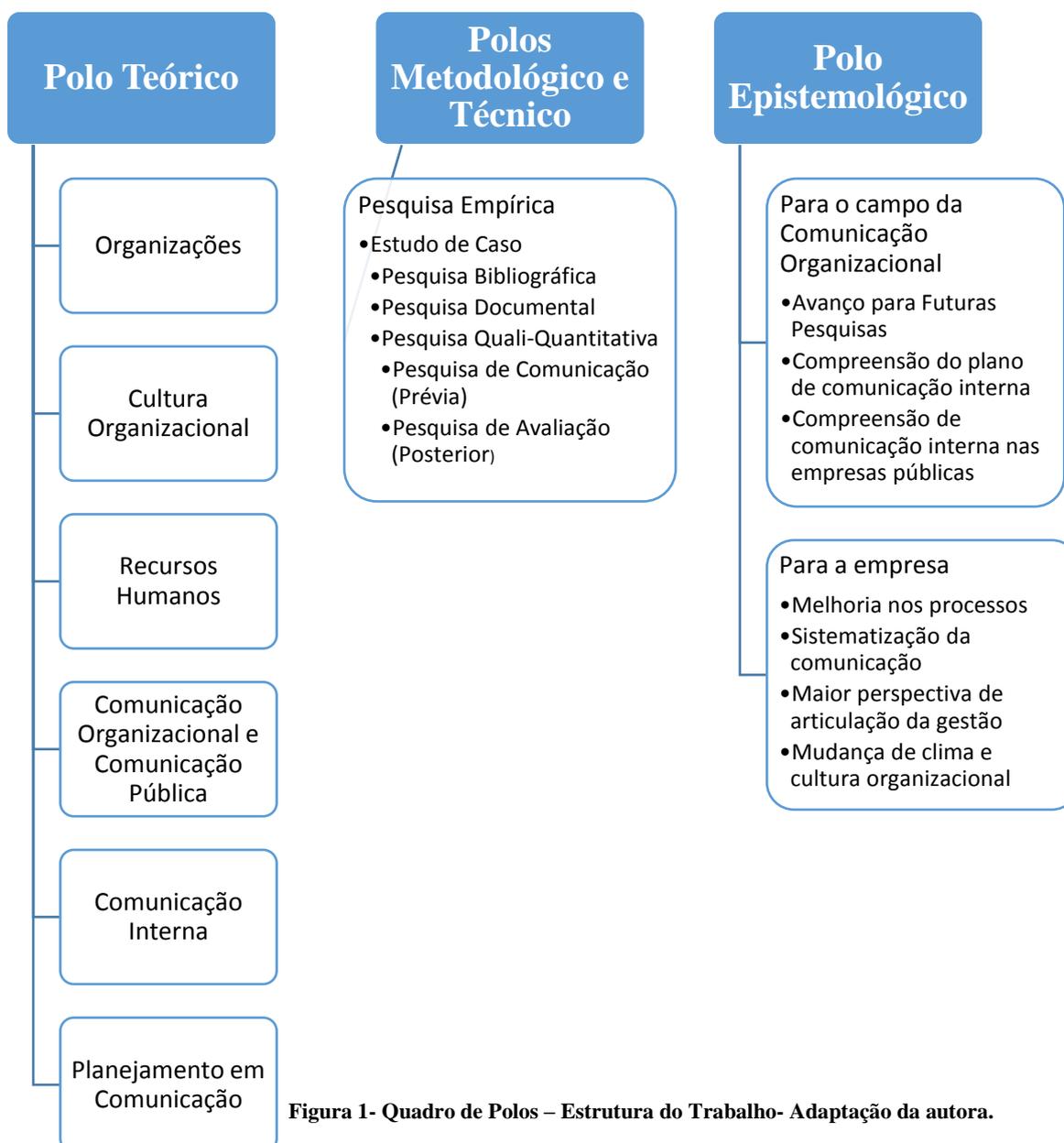


Figura 1- Quadro de Polos – Estrutura do Trabalho- Adaptação da autora.

## 2 MARCO TEÓRICO

A fim de fundamentar o tema apresentado, foram levantados referenciais teóricos que ajudassem a compreender quais são os rumos da pesquisa em comunicação interna e quais as interpretações que outros pesquisadores deram ao tema. O objetivo inicial da pesquisa foi mapear estes estudos e compreender como a temática é abordada hoje. O marco teórico está permeado pelos conceitos de organização, em como ela é vista pelos pesquisadores na atualidade, nos conceitos de comunicação organizacional que nos ajudam a entender a complexidade dentro desses ambientes e também os conceitos de comunicação interna trabalhamos autores brasileiros como Baldissera, Marchiori, Kunsch e Curvello. Assim também abordamos as estratégias de planejamento em comunicação.

### 2.1 Conceito de organizações

Entender como uma organização funciona se torna imprescindível quando se quer estudá-la ou, neste caso, quando se deseja estudar os impactos de uma comunicação interna estratégica. No entanto, definir uma organização não é uma tarefa simples, são muitos os conceitos e os tipos de organizações, Morgan (1996: p. 17) diz que “as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de maneiras diferentes”. O consenso que se tem entre a maioria dos autores é de que uma organização é um sistema complexo e, com a convergência midiática, a democratização da tecnologia e a mudança nas mídias sociais, ao qual vivemos hoje, essa complexidade está ainda mais sobressaltada quando se quer definir e estudar organizações.

Uma das definições que coincide com a organização que iremos estudar é a de Schein (1986) apud Curvello (2005: p.8) que evidencia: “coordenação racional das atividades de um grupo de pessoas orientadas para atingir determinados fins ou objetivos comuns, mediante a divisão de funções e de trabalho através da hierarquização da autoridade e responsabilidade”. Um trabalho dividido por funções através da hierarquização é o modelo mais comum de organização, muitas vezes caracterizados pela burocracia.

Para compreender uma organização, o estudo da sociedade é importante; é possível afirmar que uma empresa é um nível social e mudanças que acontecem na sociedade afetam diretamente a organização. Assim, Curvello (2005: p.13) afirma “isso atesta que todo sistema está sempre vinculado ao ambiente, o que leva as organizações a constante adaptação e flexibilização de sua própria estrutura”. Em diálogo com Curvello, McGregor (1957) apud Chiavenato (2007: p.14) reitera que as organizações têm como característica “ser um sistema aberto que realiza transações com um sistema maior: a sociedade<sup>1</sup>”.

Observando assim, as organizações são sistemas que estão em constantes mudanças, sejam elas sociais ou culturais. Baldissera (2009: p.136) afirma que “pode se dizer que as organizações são produto e produtoras da sociedade, ou seja, ao mesmo tempo, são resultado da ação sociocultural e suas construtoras”. Neste sentido, partimos da ideia de que as organizações mais do que sofrerem alterações do meio em que estão inseridas, elas também alteram esse meio. Por isso, em seu texto, Baldissera (2009) aponta o conceito de complexidade, citando Edgar Morin (2001); no qual, ambos abordam que, quando se trata de organizações e, sobretudo de comunicação organizacional, não devem ser investigadas ou mesmo definidas de forma simplificada e rígida, dentro de fórmulas fechadas. Desse modo, quando o assunto é organização os conceitos podem ser inesgotáveis e de constantes mudanças.

Neste contexto, o autor Chiavenato (2007: p.1) também contribui com estes pensamentos e afirma que, quanto mais industrializadas são as sociedades, mais elas dependem das organizações para satisfazerem suas necessidades e aspirações. O autor também trata da influência que as organizações têm sobre a vida das pessoas, estas recorrem às diversas instituições tanto para suprir suas necessidades físicas, quanto às necessidades emocionais ou de relacionamentos. Chiavenato (2007: p.1) afirma que “as organizações surgem precisamente, para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham coordenada e conjuntamente<sup>2</sup>”. Deste modo, o autor também evidencia a importância da cooperação entre as pessoas como definidor da existência de uma empresa. Esta abordagem nos insere no contexto que irá nortear este trabalho: de que são os indivíduos os protagonistas que articulam a organização e, sobretudo, a comunicação desta.

---

<sup>1</sup> “Es un sistema abierto que realiza transacciones con un sistema mayor: la sociedad”- Traduzido pela autora.

<sup>2</sup> “Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente.” – Traduzido pela autora.

## 2.2 Cultura organizacional

Também aqui não é possível deixar de apresentar os aspectos culturais dentro da organização, que cada vez mais são abordados em pesquisas como definidores da empresa e principalmente dos comportamentos dentro dela. As primeiras abordagens de cultura eram utilizadas para o meio da agricultura, como cultivo, plantio e cuidado com a terra. Depois o conceito foi sendo abordado na diferenciação de sociedades quanto aos seus valores e crenças e principalmente no seu desenvolvimento social. Hoje a expressão é mais usada para diferenciar como diferentes grupos de pessoas se comportam do menor ao maior âmbito (MORGAN, 1996, p. 115-116).

Como um conceito importante, principalmente depois que começou a ser estudado para investigar aspectos das sociedades, o conceito de cultura ganhou várias abordagens. No quadro abaixo, Santos (2005) apud Ribeiro (2015: p.28) apresenta quatro das principais abordagens e suas concepções. A primeira é a cognitiva na qual se observa a cultura a partir dos comportamentos dos indivíduos, no simbólico ao qual este indivíduo constrói e percebe o seu ambiente. A segunda abordagem é a simbólica, esta considera a cultura a partir do entendimento e interpretação dos símbolos resultantes da interação entre os indivíduos. A terceira abordagem diz respeito à psicodinâmica e considera a cultura a partir dos processos psicológicos. A quarta abordagem apresentada por Santos (2005) é a estrutural, que também compreende cultura a partir dos processos psicológicos e que ela é resultado de uma construção social. Ambas abordagens carregam, segundo o autor, um conjunto de pressupostos que asseguram e diferenciam cada cultura.

**Tabela 1- Abordagens em Cultura e suas concepções**

Abordagem	Concepção de Cultura
Cognitiva	<p>A concepção de cultura como metáfora encontra-se, principalmente, nas abordagens de cultura cognitivista, simbólica, estrutural e psicodinâmica.</p> <p>O principal autor na abordagem cognitiva é Goodenough (1951), e concebe cultura como</p> <p>“[...] um conjunto de cognições funcionais organizado dentro de um sistema de conhecimento e contendo qualquer coisa que alguém tem</p>

	<p>que saber ou crer objetivando operar de uma maneira aceitável com os membros de uma sociedade. ” (GOODENOUGH <i>apud</i> ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984, p.203). é enfatizado o pensamento e o intelecto do indivíduo e o interesse principal da pesquisa cultural é encontrar regras nas ações e nos comportamentos dos indivíduos e a maneira como percebem e descrevem seu mundo. (ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984; SMIRCICH, 1983)</p>
Simbólica	<p>A concepção está fundamentada na Escola Simbólica de Geertz (1989) E Schneider (1988, 1989). A cultura é considerada a partir das interpretações de símbolos, analisados por meio dos significados subjacentes aos fenômenos sociais e o interesse principal da pesquisa cultural é o entendimento dos significados compartilhados pelos indivíduos relacionando-os às suas ações.</p> <p>Nas empresas, a organização é percebida como um modelo de discurso simbólico. São consideradas as experiências significativas para os colaboradores ou o grupo como um todo e considera-se que a corporação seja formada por um conjunto de significados que são construídos por meio da troca de valores e crenças e estes são os norteadores da interpretação das características culturais da organização. (ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984; SMIRCICH, 1983).</p>
Psicodinâmica	<p>A cultura é a expressão dos processos psicológicos inconscientes e seu objetivo é desvendar os fundamentos dos arranjos sociais sob a ótica de uma natureza humana mais complexa que englobe os processos conscientes e inconscientes da mente. Tanto na perspectiva psicodinâmica quanto na estrutural de Lévi-Strauss (1970, 1983) o conceito de cultura é a expressão dos processos psicológicos inconscientes. Entretanto, o que diferencia as abordagens é que a concepção estrutural baseia-se na noção de que a mente é formada por elementos compulsivos por meio dos quais estrutura seus conteúdos físicos e psíquicos. Estes elementos também podem ser chamados de infraestrutura inconsciente.</p>
Estrutural	<p>Lévi-Strauss (1970, 1983) é o principal autor nesta abordagem. Considera-se que a cultura é a expressão dos processos psicológicos</p>

	<p>inconscientes e o objetivo da pesquisa cultural é a compreensão da maneira como as diversas partes pouco significativas se transformam numa estrutura inteligível. Nesta mesma linha, Meek (1988) considera a cultura como socialmente construída e acredita que o pesquisador pode desenvolver seu estudo descrevendo ou interpretando a cultura. Segundo o autor, os indivíduos envolvidos na produção e reprodução da cultura não são agentes passivos, pois, não absorvem simplesmente os significados impostos, mas sim ao absorver os significados, podem ou transforma-os.</p>
--	--

Fonte: SANTOS, 2005 *apud* RIBEIRO, 2014, p. 28.

Visto as concepções de cultura e suas abordagens, abordaremos a cultura no âmbito da organização e a sua importância. Destaca-se em uma organização sua cultura, cada organização detém costumes e características específicas que a definem. Desse modo a cultura de uma organização é particular, cada uma tem o seu conjunto de pressupostos e valores, como uma personalidade própria (MARCHIORI, 2009). Mas a cultura se trata de algo que foi construído ao longo da história da empresa e faz parte daquilo que ela é. Beyer e Trice (1986) *apud* Curvello (2012: p.29) dão a seguinte definição de cultura "rede de concepções, normas, valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional", ou seja, algo tão enraizado no ambiente organizacional que muitas vezes não conseguem identificar.

Morgan (1996: p.116) também afirma que “a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. A afirmação de Morgan motiva a compreensão acerca da importância de se estudar a cultura nas organizações, se as observamos como instituições que muitas vezes influenciam a sociedade e são assim influenciadas por elas.

Curvello (2012) também nos traz fatores importantes, para os quais conhecer a cultura da organização se torna indispensável, principalmente nas atividades estratégicas da empresa. O autor afirma assim que

Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais (CURVELLO, 2012, p. 14).

Entender a cultura é compreender a essência da organização, podemos associar a cultura organizacional como fator importante quando se quer aplicar ações estratégicas, mudanças estruturais e até mesmo agir nos processos comunicacionais em uma empresa. Segundo Marchiori (2009: p.307) “uma cultura reflete-se no que é valorizado: os estilos dominantes de liderança, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e as rotinas, bem como as definições de sucesso que tornam uma organização única”.

Machiori (2009) também aborda o papel da comunicação na construção e manutenção dessa cultura organizacional. O processo cultural segundo a autora se dá principalmente pelo protagonismo da comunicação, que permite a atribuição do simbólico<sup>3</sup> por meio da interação social, assim como permite a perpetuação dos valores, normas e processos dentro da organização. Marchiori (2009: p. 304) afirma “assim, é preciso haver construção de significado – comunicação- para que haja cultura nas organizações”. A autora ainda conclui com a seguinte afirmação

Portanto, a cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa (MARCHIORI, 2009, p. 308)

Ainda abordaremos essa temática de cultura e comunicação, como importante para o público interno na organização.

### 2.3 Importância da área de Recursos Humanos nas Organizações

Segundo Chiavento (2007: p.1) “a expressão recursos humanos se refere às pessoas que fazem parte das organizações e que desempenham determinadas funções<sup>4</sup>”. Este conceito nos insere em uma área complexa, não diferente dos outros abordados aqui, e de inesgotáveis abordagens. Suas origens se dão no século XX, o impacto da Revolução Industrial no século passado, levam as organizações a grandes mudanças, em contextos de aumento de demandas e produção, assim a área surgiu como amenizadora de conflitos entre os interesses pessoais e os organizacionais. O primeiro nome dado foi o de “Relações Industriais”. Com as transformações da realidade industrial, o termo

---

<sup>3</sup> Marlene Marchiori (2009: p. 304) em seu artigo “As interconexões entre cultura organizacional e comunicação” fala que olhar para a comunicação como interação simbólica acentua a importância dos símbolos para os humanos e os relacionamentos que eles formam.

<sup>4</sup> “La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones.” – Traduzido pela autora.

passou a ser chamado “Administração de Pessoal” e além de amenizar conflitos a área passava a administrá-los, deste modo também fazendo com que a legislação laboral da época fosse cumprida, no entanto essa se tornou obsoleta. E assim, o pensamento de que os indivíduos são os recursos principais para o sucesso da organização, foi se construindo (CHIAVENATO, 2007, p. 1-2).

Conhecida por muitos como área de recursos humanos, Chiavenato (2007: p.2) afirma que uma organização de sucesso é aquela que não mais administra os recursos humanos, ou até mesmo as pessoas, o que as tornam dependentes e submissas. Ao contrário dessa ótica, as organizações hoje administram com as pessoas, dando-as autonomia para se desenvolverem e contribuírem com criatividade, inovação, iniciativa e decisão, habilidades e competências, aspectos que em muitas empresas não são contemplados por essa falta de articulação.

Os indivíduos nesse ambiente eram tratados e administrados de modo genérico, como um todo igual, com mesmos pensamentos e aspirações. No entanto, o autor alerta que para hoje deve se ter um esforço da valorização da diversidade dentro desses espaços, tendo em mente que as pessoas são individuais e que estas características pessoais contribuem para o desenvolvimento da empresa.

Desse modo, Chiavenato (2007: p. 43) afirma:

Há duas vertentes diferentes para considerar as pessoas: pessoas enquanto tais (dotadas de características próprias, de personalidade e individualidade, de aspirações, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional).

O autor ainda evidencia que o pensamento de tratar os indivíduos não somente como recursos rompem com a mentalidade antiga que se tinha, de que as pessoas eram tratadas como objetos de produção, assim como as máquinas e as ferramentas de trabalho, sem que se considerassem suas inteligências e capacidades.

Em sua obra “Recursos Humanos: o capital humano das organizações” Chiavenato aborda sobre as necessidades que motivam, conscientemente ou não, os indivíduos a se comportarem de determinado modo. Nesse sentido, o autor apresenta a teoria da motivação de Maslow (1943), em que afirma que as necessidades humanas estão ordenadas em uma pirâmide, cuja base são as necessidades primárias, ou seja, as necessidades básicas, fisiológicas (como alimentação, descanso, desejo sexual). No segundo nível da pirâmide está a segurança, a necessidade de se proteger contra

possíveis perigos, reais ou imaginários. Ambos os níveis fazem parte das necessidades primárias. Nas necessidades secundárias, estão as sociais (associadas as interações dos indivíduos com o outro, relacionamento, participação, aceitação), as de estima/apreço (associada a autovalorização, à autoestima, à confiança em si mesmo). Por último no topo da pirâmide, está a necessidade de auto realização, que leva o indivíduo a estar constantemente se desenvolvendo e evoluindo, como pessoa, a fim de contemplar seus objetivos pessoais (MASLOW, 1943 *apud* CHIAVENATO, 2007, p. 50-51). Segundo Chiavenato (2007) a ideia de Maslow é genérica e ampla, no entanto, ajuda a compreender como funcionam os comportamentos dos indivíduos nas organizações, e principalmente ajuda na gestão dos recursos humanos. Ele também apresenta outras teorias motivacionais, porém esta já nos deu embasamento para prosseguir com o tema proposto.



**Figura 2- Adaptação Maslow 1943 *apud* Chiavenato, 2007: p. 50-51**

Seguindo com esta temática, o conceito de clima organizacional não poderia deixar de mencionado. Isso porque segundo Chiavenato (2007) esta abordagem está diretamente ligada aos aspectos motivacionais dentro da organização. Assim o autor afirma que “o clima organizacional compreende um conjunto amplo e flexível da influência do ambiente sobre a motivação<sup>5</sup>” (CHIAVENATO, 2007, p. 59). No entanto o autor também afirma que as aspirações, necessidades e capacidades de adaptação dos

<sup>5</sup> “El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.” – Traduzido pela autora.

indivíduos influenciam este ambiente das organizações. Assim um bom clima organizacional é caracterizado por proporcionar aos indivíduos satisfação das necessidades pessoais e elevar a moral, e um clima desfavorável é caracterizado pela frustração destas necessidades e expectativas (CHIAVENATO, 2007, p. 59). Este ambiente, que pode ser favorável ou não, influencia no comportamento organizacional, segundo Robbins (2002) esta abordagem se preocupa com o que as pessoas fazem na organização e como isso afeta o seu desenvolvimento.

Desse modo, a dimensão comunicativa do ser humano também irá influenciar nestes aspectos, é a partir da comunicação que o indivíduo vai se relacionar com o outro, assim como, com o seu ambiente. As organizações são compostas por indivíduos que se comunicam, o que fazem elas se comunicarem e serem o que são. Faz parte da natureza do ser humano ser comunicativo, Duterme (2002: p.75) afirma que “onde quer que esteja e faça, o ser humano comunica, ou antes, toma parte em uma comunicação”. Baldissera (2009) também fala que os indivíduos estão a todo momento construindo e tecendo sentidos na sociedade e principalmente na organização.

O indivíduo hoje é um ator de essencial importância em uma empresa, diferente da era industrial, na qual era tratado apenas como uma mão de obra, instrumental. Pode-se perceber hoje que os indivíduos dentro da organização não estão comprometidos apenas no processo de produção, Duterme (2002: p.79) diz que “descobre-se então o aspecto coletivo, o do grupo que influencia a moral dos operadores e que também pode agir como regulador dos comportamentos na empresa”, ou seja, segundo o autor o indivíduo passa a ser ator social dentro ou fora da organização, influenciando e sendo influenciado em questões como motivação, produtividade e engajamento.

## 2.4 Comunicação Organizacional e Comunicação Pública

A comunicação organizacional, como abordagem de estudos e aplicação, começou a crescer no século XX. É uma área de múltiplas perspectivas, tendo suas raízes em várias áreas de conhecimento além da comunicação em si, como administração, teoria das organizações, antropologia, sociologia, psicologia social e organizacional, linguística e retórica (KUNSH, 2009, p. 64). Estudar a comunicação organizacional e compreender seus processos é adentrar em um universo complexo e de diversas possibilidades. É comum os autores da área, afirmarem que a comunicação organizacional é a troca de informações entre os stakeholders da organização. É nesta

ótica que estudos caminham em pensamentos mais flexíveis com relação à área e suas estratégias.

Nesta temática, não nos restringimos a conceitos e modelos comunicacionais somente de divulgação da informação diretas e rígidas, o diálogo se faz mais presente e necessário. Duarte e Monteiro (2009: p. 339) vão dizer que a “comunicação não significa apenas circulação de informação, mas também relacionamento. Assim tanto quanto conhecer os produtos informativos é relevante conhecer os processos interacionais”. Desse modo a comunicação atua na construção de sentidos de uma cultura.

Neste sentido, a abordagem de Palo Alto comentada por Duterme (2002) nos apresenta um pensamento menos racional da comunicação, menos baseada na comunicação de massa e mais em um pensamento psicossocial. A abordagem nos insere em conceitos de comportamentos e relacionamentos que devem ser levados em consideração na comunicação, principalmente nas organizações. O autor vai demonstrar que “a primeira forma de comunicação, tanto na empresa, como, aliás, em todo o lado, é constituída pelo conjunto de comportamentos em interação de todos os atores da organização” (DUTERME, 2002, p. 49), essa é a ótica da abordagem de Palo Alto sobre a comunicação nas empresas e este pensamento se faz ainda mais presente como estratégia nesses ambientes cada vez mais sensíveis a esse tipo de comunicação.

Baldissera (2009: p.153) também traz a ideia de que a comunicação é um “processo de construção e disputa de sentidos”, isso porque o autor acredita que os indivíduos estão sempre atribuindo significados e este processo se dá principalmente por esta comunicação dentro das organizações. Nesta análise, compreende-se a perspectiva que, diante deste paradigma da complexidade articula a comunicação de modo menos rígido, trabalha a mesma fora das fórmulas fechadas, que antes eram aplicadas, de que o emissor passa a mensagem para o receptor, sem um diálogo, acreditando que este receptor apenas aceitaria a mensagem. Duarte e Monteiro (2009: p. 341) a partir desta propõem que

Para fazer a comunicação organizacional fluir, é preciso criar uma consciência comunicativa. Isso só é possível a partir de uma cultura organizacional em que prevaleçam um ambiente de transparência, confiança e o estímulo a cooperação.

Novamente entramos na perspectiva da cultura, que está intimamente ligada à comunicação.

Ainda na perspectiva da complexidade, que pauta as organizações, Baldissera (2009) apresenta uma discussão sobre o respeito que se deve ter sobre a diversidade. O autor diz que é a partir da preservação da diversidade de opiniões e também no modo de pensar, nas organizações, é que se criam espaços mais criativos, inovadores e de qualidade, onde o pensamento crítico é sobressaltado. O autor ainda diz que criar estes espaços, proporciona uma gestão democrática e de qualidade, deste modo os processos comunicacionais fluem dentro e fora da organização, porque se tem confiança e credibilidade (BALDISSERA, 2009, p. 159). Em diálogo com o pensamento de Baldissera, Ribeiro e Marchiori (2008: p.1) afirmam “a necessidade de processos comunicativos relevantes no ambiente das organizações leva-nos a refletir sobre uma nova perspectiva da comunicação organizacional” as autoras ainda afirmam que tais mudanças necessariamente passam pela cultura, o que novamente nos remete ao conceito de que comunicação é processo de construção do cultural, inclusive nas organizações.

Quando voltamos para a esfera pública o termo dialogia não se faz tão presente quando se comparado com o privado. Para compreendermos esse universo que, diferente do que apresentamos se encontra muitas vezes rígido, em uma cultura completamente burocrática, traremos algumas discussões abordadas neste ambiente. Um dos autores mais citados quando se fala de comunicação pública, Zémor (2012: p.214) afirma que

Ela é encarregada de tornar a informação disponível ao público, de estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, de apresentar os serviços oferecidos, (...) de tornar as próprias instituições conhecidas, enfim, de conduzir campanhas de informação e ações de comunicação de interesse geral.

Desse modo um dos objetivos da comunicação pública é transparência nos processos de trabalho e nas informações como compromisso na divulgação eficiente da informação para seus determinados públicos.

Para Duarte (2012: p.59) “quase toda comunicação pode ser considerada pública”, mas existe um esforço de trazer este conceito a uma dimensão de organizações públicas, onde o principal objetivo é alcançar e beneficiar a sociedade. Para isso o autor ainda diz:

Comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito à informação e a expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades, do estímulo a participação ativa, racional e corresponsável. (DUARTE, 2012, p. 61)

Esta ideia se complementa com a fala de Zémor anteriormente, principalmente quanto ao diálogo, que foi a mais importante ferramenta tanto conceitual, quanto estratégica abordada pelos autores da área de comunicação apresentados até agora, em um ambiente onde gestores ainda acham que deter de informação é ter poder (DUARTE, 2012). O diálogo, a construção de sentidos e relacionamentos se torna um desafio. E como já citado, a comunicação nas organizações hoje é principalmente pautada pela flexibilização e diversidade, que buscam gerar confiança, inovação e criatividade, fatores imprescindíveis para o desenvolvimento de qualquer organização.

## 2.5 Comunicação Interna

A comunicação é um processo de circulação das informações dentro da organização. Este processo é um dos mais importantes, por que também é responsável pelo funcionamento da empresa. Para que esta atenda demandas e exerça sua função na sociedade de modo efetivo este processo deve ocorrer muito bem. No âmbito da comunicação interna, este processo deve ser bem pensado e trabalhado, pois se uma organização se comunica bem internamente ela consegue se comunicar ainda melhor no âmbito externo.

Esta comunicação acontece dentro de uma organização independente de um serviço específico que atue na área. Segundo Duterme (2002) as organizações são compostas com indivíduos que estão em constante interação, tais interações geram os processos de trabalho assim como o modo ao qual a informação circula dentro da empresa. Neste sentido a comunicação interna é usada como estratégia de gestão que irá regulamentar ou de certo modo organizar a informação que circula dentro da empresa, usando esta a seu favor.

A partir disso, surge um questionamento: como usar a comunicação interna a favor da organização? Ou por quais motivos isso deve acontecer? Segundo a ótica taylorista a organização é um espaço de produção, pautada em processos e lógicas

racionais (DUTERME, 2002, p. 76). Assim, a comunicação interna como instância estratégica tem dentre muitos objetivos, o de engajar e motivar os colaboradores. Neste sentido, a estratégia de comunicação dentro da organização atua como dinamizador da informação, num sistema que se encontra por muitas vezes rígido, trazendo o colaborador também como interlocutor atuante neste processo.

As ações de comunicação interna são voltadas exatamente a este objetivo. Elas não se restringem apenas na produção de informação, mas também na gestão desta que já circula na empresa, segundo Duterme (2002: p.106):

Ações de comunicação interna nas empresas visam, aproximadamente assegurar quatro grandes campos de intervenção: gerar e gerir a imagem interna, apoiar as campanhas estratégicas da empresa, servir de suporte de informação geral e finalmente quando possível, avaliar os resultados das ações de comunicação.

A cada dia nos deparamos com perspectivas de comunicação interna diferentes, isso por estar inserida em um contexto complexo e com constantes mudanças. Um conceito interessante que é muito discutido hoje é sobre a comunicação interna atuando como ferramentas dialógicas na organização.

Mansi (2014: p.30) apresenta que “estas transformações tem levado as organizações a conversar de forma diferente com seus públicos, prestando atenção a demanda por dialogia”. Ou seja, em um ambiente caracterizado por interações, o diálogo como ferramenta estratégica, mais do que necessário se faz coerente com tal ambiente. Miguel Fernández (1991) *apud* Curvello (2005: p.34) ainda diz que “a comunicação não se limita unicamente ao envio de informações, senão que tem também como objetivo coordenar as tarefas, motivar as pessoas e melhorar os comportamentos”.

O pensamento dialógico se dá em uma era onde o monopólio da informação dentro da organização se torna precursor de conflitos internos. Embora tais pensamentos ainda sejam frequentes em muitas empresas, a divulgação da informação hoje é observada por muitos como sinônimo de motivação, engajamento, produtividade e confiança dentro da organização. Berceruelo et. alii (2014: p. 37) diz:

A comunicação interna favorece a produtividade dos trabalhadores e melhora a produtividade da empresa, posto que contribua a um melhor rendimento de seus colaboradores. Quanto maior for a comunicação em todos os sentidos e quanto mais canais internos que fluem informações estejam vigentes, serão

maiores as possibilidades de melhoras, de ideias criativas e, portanto, maior será a produtividade.<sup>6</sup>

Barceruelo (2014) ainda fala que a falta de comunicação em uma empresa gera desconfiança por parte dos colaboradores. O que pode causar um clima de tensão entre o público interno.

Quando falamos em dialogia a comunicação informal é uma questão importante de se discutir. Segundo Duterme (2002) as trocas de informação fora dos padrões estabelecidos pela empresa (informais), também são responsáveis pelo equilíbrio global da empresa, ou seja, “o conjunto de debates durante a pausa para o café, nos corredores, às refeições durante o período de trabalho ou acerca de qualquer outro assunto” (DUTERME, 2002, p. 36) compõem o que chamamos de comunicação informal. Este tipo de comunicação segundo o autor pode ser usada como ferramenta de divulgação da informação e como ambiente para a gestão também obter informações. As conversas informais são necessárias no ambiente organizacional e utilizá-la a favor desta também pode proporcionar um clima favorável para a empresa.

Segundo Duterme (2002) a comunicação interna pode ser vista como uma ferramenta de gestão, ou seja, ela é uma parte estratégica na empresa e uma das mais importantes, como vimos anteriormente. Neste sentido, parte do gestor o seu uso estratégico uma vez que, em uma organização a presença deste indivíduo é imprescindível na articulação da comunicação entre os colaboradores. Berceruelo et. alii (2014) ainda dizem que a alta gestão é responsável por essa comunicação, principalmente no que diz respeito a fazer com que os públicos conheçam os objetivos da empresa, sendo transparentes e fazendo com que estes participem e se sintam atuantes neste processo. Segundo o autor, colaboradores de uma empresa consideram as informações vindas dos seus chefes a mais correta, pois eles acreditam que este trouxe a informação direto da fonte, ou de outro superior da empresa. Berceruelo et. alii (2014: p.90) afirmam que “um dos métodos mais eficazes de transmitir a informações

---

<sup>6</sup> Berceruelo et. alii (2014: p. 37) :La Comunicación Interna favorece la productividad de los trabajadores y mejora la competitividad de la empresa puesto que contribuye a un mejor rendimiento de su plantilla. Cuanta mayor comunicación haya en todos los sentidos y cuantos más cauces internos por los que fluyan los mensajes estén vigentes, serán mayores las posibilidades de mejora, de ideas creadoras y, por tanto, mayor será también la productividad.

importantes (...) é através da comunicação em cascata, onde cada gestor transmite a informação pessoalmente aos profissionais que dele dependem<sup>7</sup>”.

No entanto Duarte e Monteiro (2009) são pontuais ao justificarem o que impede uma boa circulação da comunicação dentro de uma organização:

Há excesso de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar a informação (...). Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos (...) (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 334).

Duarte e Monteiro (2009) também falam da importância de observar as interações em todos os âmbitos da organização, o que ajuda a identificar como a comunicação está funcionando. Essa observação também ajudará a perceber quais as necessidades comunicacionais da empresa e que as ações estratégicas seriam mais adequadas. Isso se dá, como os autores afirmaram anteriormente, principalmente pela escuta e diálogo dentro da organização.

Nesta ótica, faz-se necessário chamar a atenção para a cooperação dentro da empresa e não o consenso, este último implica a aceitação do que é comunicado, do proposto ou muitas vezes imposto para o público interno. A cooperação sugere dinamizar a circulação da informação, gerar engajamento, participação, qualificando a gestão e as ações estratégicas dentro da organização (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 341). “Assim, ao ter acesso a informações, indivíduos e equipes têm a oportunidade de sair da condição de beneficiários para serem agentes ativos nos processos de tomada de decisão” afirmam Duarte e Monteiro (2009: p.343).

Quando olhamos para o setor público as dificuldades na comunicação são ainda mais presentes, principalmente no âmbito interno. Observamos anteriormente que as instituições públicas são marcadas pela burocracia e como fator cultural, no Brasil, estas em alguns casos não passam credibilidade ao cidadão, ou se quer se comunicam com este. Nogueira (s/d) *apud* Curvello (2012: p.203) afirma que “instituições públicas historicamente não exercitam a preocupação com seus relacionamentos internos”. Apesar de muitas vezes o cenário de comunicação interna no setor público não ser

---

<sup>7</sup> Berceruelo et. alii, 2014: p.90: (...) uno de los métodos más eficaces de transmitir informaciones importantes (...) sea la *comunicación em cascada*, es decir que cada directivo transmita la información personalmente a los profesionales que de él dependen.

favorável, se faz muito importante, pois o público interno também é cidadão. Se as instituições públicas têm como objetivo a transparência e atendimento à sociedade, seus colaboradores devem ser os primeiros atendidos e informados, o que pode gerar engajamento, produtividade e melhorar a imagem da organização, conceitos que foram muito citados nesta abordagem. Deste modo Curvello (2012: p.203) diz

É neste ambiente de debate que se apresenta o desafio de observar e compreender as estratégias, os discursos e os mecanismos envolvidos nos processos de comunicação internos praticados na esfera pública, e que acabam por impactar toda a gestão de relacionamentos entre o Estado, a sociedade civil organizada e o cidadão.

Quando uma empresa, por muitos anos, não desenvolve a cultura de estruturar a comunicação interna estratégica, a proposta desta mudança tende a gerar muitos desafios para o gestor que a propõe. Porque envolve uma mudança cultural e este é um processo de paciência. Muitas vezes, ela gera insegurança, a proposta do novo acaba causando desconforto, principalmente em um ambiente organizacional. Curvello (2012) afirma que uma mudança seja ela estrutural, cultural ou gerencial só acontece quando os envolvidos a percebem como importante e querem que ela aconteça. É importante dizer que as mudanças em comunicação interna devem seguir ações de rotina e de longo prazo, apenas assim pode se fazer uma mudança efetiva, principalmente a cultural como é o caso deste estudo.

Neste sentido a comunicação interna também é responsável pela prevenção de conflitos na organização e na prospecção de relacionamentos tanto internos quanto externos na empresa, gerando um sentimento de pertença do público interno àquele ambiente. Aqui tentamos pautar pontos importantes da comunicação interna estratégica, mas é importante ressaltar que dentro deste espaço organizacional, o fator principal é o público interno. Na realidade social em que vivemos hoje, com a democratização da tecnologia não é mais vantajosa uma empresa se manter silenciosa com seus colaboradores, essa atitude pode gerar conflitos. Se as ferramentas *on-line* hoje são rápidas em comunicar, as estratégias de comunicação interna devem ser ainda mais precisas para que o colaborador não seja o último a saber de seu próprio lugar de trabalho.

## 2.6 Planejamento de Comunicação

O planejamento é um instrumento utilizado para se realizar muitas atividades e projetos em qualquer tipo de organização, pública ou privada. Nesse sentido, a gestão de comunicação também se utiliza de tal ferramenta para estruturar e aplicar ações estratégicas. Dias (1982: p. 19) afirma que

O planejamento pressupõe imagens do futuro e a definição de que a organização deve seguir no contexto desse futuro, ao passo que a solução de problemas é imediatista e visa simplesmente corrigir discontinuidades entre a organização e seu ambiente.

Assim, o planejamento também prospecta o desenvolvimento da empresa.

Vasconcelos (2009: p.24) defende que “planejar a comunicação é apresentar uma mensagem de forma a despertar no público alvo a percepção desejada para a pesquisa do retorno objetivado”. Neste caso, parte da cultura da empresa. Kunsch (1986: p. 57) também afirma que “o planejamento estratégico tem como objetivo orientar e guiar as ações face às incertezas, aos conflitos e aos riscos que as organizações têm que enfrentar”.

Ackoff (1982) *apud* Lupetti (2010: p.8) afirma que “planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estudos futuros desejados, que não deverão ocorrer a menos que alguma coisa seja feita”, ou seja, o planejamento pressupõe a organização de tarefas em uma organização uma vez que sem esse processo elas não ocorreriam. O planejamento tem a função de evitar articulações incorretas nestes ambientes e também o de reduzir fracassos ao se explorar novas oportunidades (ACKOFF, 1982 *apud* LUPETTI, 2010, p.8)

Guazina e Belisário (2012: p. 130) ainda afirmam que planejar “está relacionado à definição de planos, projetos e programas que são incorporados à vida cotidiana das organizações”. Ou seja, o planejamento deve propor ações que sejam criativas e inovadoras dentro da realidade organizacional em que está inserida. A comunicação interna explanada anteriormente precisa do diagnóstico, objetivos e plano de ações proporcionadas pela elaboração de um planejamento que ordene estratégias para a estruturação e transformação desta realidade.

Como discutido anteriormente, o planejamento faz parte da vida de uma organização. São muitas as áreas que se utilizam dessa ferramenta para desenvolverem

seu trabalho de modo sistematizado. O que pode ocorrer em muitos destes casos é o fato de elaborarem muitos planejamentos e não conseguirem aplicá-los. O planejamento também precisa engajar os envolvidos e as ações devem ser aplicadas e avaliadas para observar se aquele plano foi viável para a empresa e se obteve retornos, o que serve para o *feedback* da mesma.

Há muitos estudos e modelos de planos de comunicação. A maioria segue uma mesma estrutura básica, o que muda muitas vezes é o modo de execução. O modelo abordado das biografias lidas até então é o da Kunsch (2003), um planejamento de comunicação é feito em doze etapas:

1. Identificação da realidade situacional;
2. Levantamento de informações;
3. Análise dos dados;
4. Construção de um diagnóstico;
5. Identificação dos públicos envolvidos;
6. Determinação de objetivos e metas;
7. Adoção de estratégias;
8. Previsão de formas alternativas de ação;
9. Estabelecimento de ações necessárias;
10. Definição de recursos a serem alocados;
11. Fixação de técnicas de controle;
12. Implantação do planejamento e avaliação dos resultados.

Pode-se observar que esse modelo segue etapas primordiais para a elaboração do planejamento. Aborda atividades básicas necessárias para a construção, como a identificação da realidade situacional, a análise de dados e uma etapa muito importante que é a mensuração de resultados.

Deste modo Kunsch (2003) *apud* Lupetti (2010: p.44) afirma haver 3 etapas fundamentais para a construção de um plano estratégico de comunicação que são “ (1) pesquisa e a construção de um diagnóstico estratégico da organização; (2) elaboração do planejamento estratégico da comunicação integrada e (3) gestão estratégica da comunicação”.

A pesquisa citada anteriormente, segundo Lupetti (2010) tem por finalidade levantar informações da organização ao qual irá ser realizado o planejamento, é a partir destes dados levantados que o diagnóstico será construído. A autora apresenta a

necessidade de nesta pesquisa serem levantadas a missão, visão e valores da organização, como também a análise de seus ambientes (internos e externos), onde serão apresentados objetivos organizacionais da empresa e a realidade em que ela está inserida, como a econômica, de recursos e até mesmo cultural. Deste modo compreendemos que a fase de pesquisa e diagnóstico são decisivos, pois quando se deseja elaborar um planejamento, conhecer a organização é fundamental.

Uma técnica muito utilizada na área de comunicação, sobretudo derivado do marketing, é a análise SWOT que segundo Lupetti (2010: p.35) “tem por objetivo identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças a que estão expostas as organizações”. Esta análise quando aborda todos estes aspectos de modo bem feito, proporciona a realização de um diagnóstico completo.

Em seguida, a definição dos objetivos e metas também compõe uma etapa primordial de um plano. Lupetti (2010) afirma que estes bem definidos “implicam no estabelecimento de alvos quantitativos e qualitativos”. Desse modo, afirmamos que o diagnóstico apresenta onde a organização está, os objetivos e metas, dizem onde ela quer chegar e as ações estratégicas irão apresentar por que meios chegar lá.

Sendo assim, as ações estratégicas são delimitadas a partir do que se apresentou nas etapas anteriores, elas devem contemplar os objetivos e metas, sem deixar de estar de acordo com a realidade econômica, cultural e de recursos da empresa. Bueno (2006) *apud* Lupetti (2010: p.50) diz “conceber estratégias significa elaborar um conjunto amplo e diversificado de processos, ações e planos que permitem a uma organização obter resultados positivos em função dos objetivos traçados”.

Podemos observar que planejar é uma atividade que envolve esforços, principalmente dos envolvidos tanto de fornecer as informações necessárias para a construção do diagnóstico e elaboração das ações, quanto para executar as ações propostas. Tavares (2007) fala da importância de envolver a área ao qual o plano será implementado, principalmente porque nele terá orientações sobre o que cada indivíduo ou departamento fará. O autor também afirma que o planejamento é um processo lógico e sua descrição deve ter uma linguagem objetiva, para que todos entendam e apliquem suas ações.

Neste sentido, a gestão como em todos os processos organizacionais e comunicacionais apresentados neste trabalho, é muitas vezes protagonista. Pois é a partir da gestão que tais processos são viabilizados, organizados e articulados. Kunsch (1986) diz ser fundamental que a gestão além de envolver a organização no

cumprimento, divulgue este planejamento, controle a aplicação das ações e mensure os resultados obtidos.

Por fim, Kunsch (1986: p.202) diz que o planejamento “é um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade”, assim o planejamento é uma ferramenta que permite ao seu executor ter um olhar panorâmico daquilo que está ocorrendo na empresa e assim ter uma tomada de decisão clara a respeito das ações.

### **3 O PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPLATAÇÃO**

A Empresa Pública A do Distrito Federal foi criada por lei no ano de 1972, conta com 904 colaboradores (abordaremos este termo, por ser mais usual quando se trata de organizações) dentre estes comissionados, efetivos, estagiários e jovens aprendizes (não contabilizados nesse número também estão os colaboradores por contrato terceirizado que fazem parte da limpeza e serviços gerais). A contratação de efetivos é feita através de concursos público, já para os colaboradores de cargo comissionado, são contratados por solicitação a outros órgãos públicos.

A gestão de recursos humanos da Empresa Pública A é dividida em três áreas: a de benefício responsável pelos benefícios e serviço médico da empresa; a de desenvolvimento, responsável pelas capacitações dos colaboradores; e a do financeiro, responsável pelos pagamentos, controle de pontos e contracheques. As áreas trabalham de forma independente dentro de suas atribuições, mas se complementam entre si. O setor de RH como um todo conta com um quadro de 35 colaboradores divididos nas 3 áreas e também na área que atua na parte de gestão estratégica. Ao todo na área possui quatro gestores, sendo um o gerente do RH e o restante, chefes das áreas.

A formulação de um plano estratégico de comunicação surgiu da necessidade da gestão de RH de se comunicar melhor com o seu público prioritário e assim otimizar os processos de trabalho através da divulgação estratégica da informação. Esta necessidade foi observada pelos gestores da área, nas suas competências de administradores. Sendo assim, foi contratada no mês de abril de 2015 uma estagiária do curso de Comunicação Organizacional para atuar nesta construção estratégica de comunicação pela área de RH, primeiramente criando o plano e depois aplicando as ações. Desse modo, este processo de formulação e implantação do plano foi uma iniciativa do RH para ser aplicada a toda empresa, todos os seus colaboradores. Isso porque a assessoria de comunicação da empresa não tem um trabalho articulado em comunicação interna.

Antes dessa intervenção estratégica na comunicação do RH, a área funcionava de modo reativo às atividades e demandas que surgiam, atuando de uma forma muitas vezes inconsciente em relação àquelas demandas. A proatividade, no sentido da área se antecipar com ações estratégicas, planejamento organizacional às políticas de RH e também às de comunicação, era algo que pouco ocorria. Os núcleos dentro do RH pouco se comunicavam, presos aos seus processos de trabalho e demandas, e apenas interagiam para tratar de assuntos mais técnicos em sua maioria.

A comunicação no RH era centralizada no gerente da área que fazia o papel de mediador dos e-mails dos restantes dos núcleos, era ele quem repassava para toda a empresa os e-mails gerais do RH, mesmo que este não o escrevesse, ele fazia o papel de mediador e centralizador da ação. Com relação aos outros meios de comunicação, a intranet e os murais pouco eram usados para transmitir informações, muitas vezes para o colaborador saber de alguma informação de seu interesse, ele deveria ligar ao departamento ou até mesmo se deslocar até a área para perguntar.

Estas primeiras impressões, foram levantadas a partir de observação participante nas áreas e conversas com alguns gestores e colaboradores do departamento. Mas para a construção foi necessário elaborar meios de coleta de informações concretas, que posteriormente pudessem dar embasamento naquilo que primeiramente era observado. O seguinte plano e o seu processo de construção e implantação são descritos a seguir. Para que se preservasse a identidade da empresa, o plano é descrito com as devidas alterações sem, no entanto, suprimir o seu conteúdo e seu processo de construção.

O primeiro passo para a elaboração de um plano de comunicação era saber se tal estratégia era recorrente para solucionar o problema, diante da realidade em que a Empresa Pública A se encontrava. Para avaliar este ambiente comunicacional no qual a empresa estava inserida fizemos o que Duterme (2002: p. 114) chama de auditoria de comunicação interna e assim “medir o desempenho das ferramentas e a satisfação dos destinatários”, fazer esta avaliação nos ajudou a compreender qual era a real necessidade do RH na organização.

### 3.1 Diagnóstico

Este diagnóstico teve por objetivo apresentar uma análise qualitativa da comunicação interna da empresa com relação à área de recursos humanos. Para isso usamos duas ferramentas, um questionário e enviada via e-mail e impresso para todos os colaboradores e a entrevista com os quatro gestores da área.

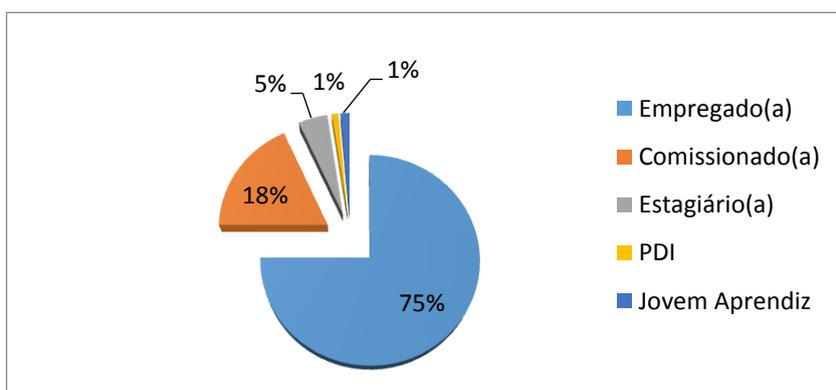
#### 3.1.1 Pesquisa

O questionário (Apêndice 1) era formado com 13 perguntas, 12 de múltipla escolha e uma aberta para que os colaboradores dessem suas sugestões. Este se manteve

disponível no período de 25 de maio a 9 de junho de 2015. No total de 293 colaboradores responderam às perguntas propostas. Consideramos um número de respondentes aceitável para a análise, levando em conta que o número de colaboradores em toda a Empresa Pública A é de, aproximadamente, 904 colaboradores, com uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95% o número mínimo de respostas válidas deveria ser de 270. O questionário foi elaborado para que o colaborador apresentasse sua opinião sobre a comunicação do RH e sua relação com ela. Abaixo serão apresentados os pontos mais importantes das respostas enviadas.

As perguntas iniciais foram para saber se o colaborador era efetivo, comissionado, estagiário, Jovem Aprendiz ou do Programa De Inclusão da Pessoa Com Deficiência (que na época tinha contrato terceirizado na empresa) e também se exercia cargo de chefia. Dos 293 respondentes a maioria diz ser efetivo, totalizando 219 pessoas, em seguida 53 disseram ser comissionados, 13 disseram ser estagiários, 4 disseram ser Jovens Aprendizes e 3 disseram ser do programa PcD. Com relação ao cargo, 51 pessoas declararam ter cargo de chefia enquanto 242 disseram não exercer (veja no gráfico abaixo).

**Gráfico 1- Qual é o seu cargo?**

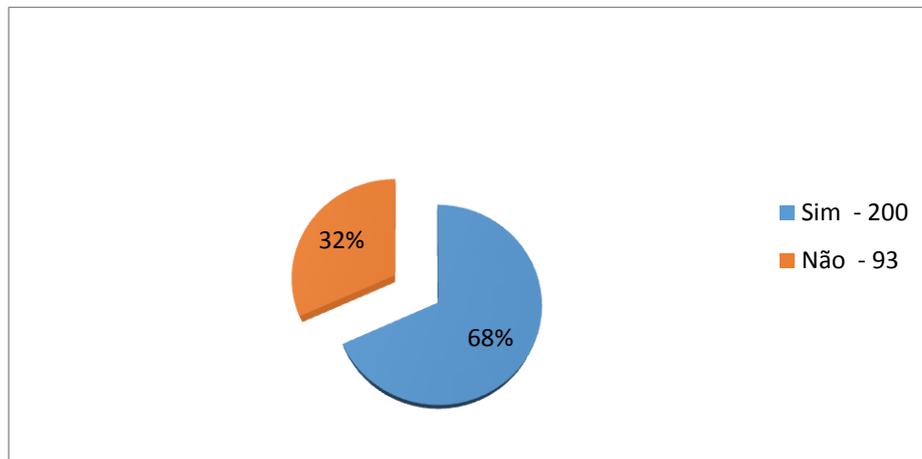


Fonte - Elaboração da Autora

Outra pergunta importante do questionário foi elaborada com o intuito de saber se este colaborador já havia passado dificuldade no trabalho com relação à falta de informação ou informações incorretas. A questão foi elaborada com o objetivo de tentar identificar se os ruídos na informação poderiam estar atrapalhando nos processos de trabalho, ou ainda, analisar o modo como o colaborador lida com isso. Neste sentido foram 200 pessoas declararam já ter passado dificuldade por falta de informação ou informação incorreta e 93 declararam não terem tido dificuldade (veja no gráfico abaixo). Pela maioria ter declarado passar por dificuldades, inferimos que a falta ou

incorreta informação no ambiente organizacional da Empresa Pública A era uma realidade recorrente e muitos de seus colaboradores a identificaram.

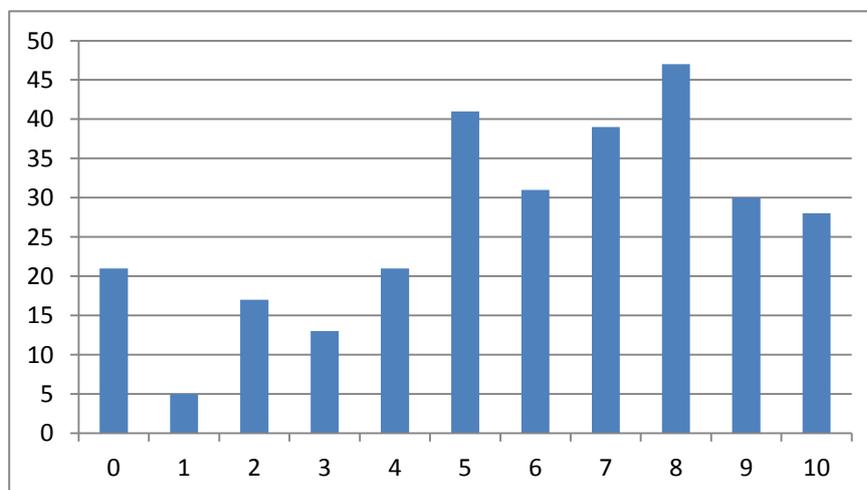
**Gráfico 2- Já passou por alguma dificuldade no trabalho por falta de informação ou informações incorretas?**



Fonte- Elaboração da autora

Para podermos saber qual a opinião do colaborador em relação à comunicação do RH para com este público fizemos perguntas a respeito de cada meio que ela utiliza para se comunicar com o colaborador. Eles avaliaram os e-mails e os murais de 0 a 10, onde 0 era para ruim e 10 para ótimo. Assim, para ambos os meios (mural e e-mail) notamos que as notas dadas não tiveram unanimidade. Para e-mail a maioria dos colaboradores escolheram a nota 8, o segundo maior foi nota 9, no entanto 51 pessoas deram nota entre 1 e 5, o que nos levou a perceber que existia uma amostra significativa que necessitava de uma melhora neste meio de comunicação. Para o mural, os 293 respondentes deste questionário não deram unanimidade a uma única nota, o maior número de colaboradores deu nota 8, em seguida com 41 pessoas foi a nota 5. No entanto observamos que não era uma cultura da empresa a leitura dos murais, por estes estarem na sua maioria desatualizados e também porque o meio mais forte na empresa é o e-mail, como aponta abaixo.

**Gráfico 3-De 0 a 10 como você avalia os informativos do RH nos murais?**



Fonte- Elaboração da autora

Também como pauta deste questionário foi perguntada sobre a frequência de leitura dos e-mails, murais e a intranet. Para os e-mails do RH, 9% da amostra disse ler raramente e 91% disse ler sempre, este número foi significativo levando em conta que o e-mail é o principal meio de comunicação da empresa. Para os murais, 34% disseram ler sempre os murais, 49% disseram ler raramente e 17% disseram não ler. Para completar as perguntas a respeito dos principais meios de comunicação da Empresa Pública A, também perguntamos sobre o acesso a intranet. Neste, 52% disseram ler sempre as notícias da intranet, 36% disseram ler raramente e 12% disseram não ler. Mais de 50% da amostra dizia acessar a intranet e ler suas notícias, no entanto quando se visualizava os acessos da página os números eram baixos, ou seja, ainda era preciso trabalhar melhor a divulgação dos conteúdos ou até mesmo a sua reformulação.

Dando continuidade ao questionário foi feita uma pergunta ao colaborador para saber quais os meios de comunicação da empresa deveriam ser melhorados, mais de 50% da amostra fez a opção do e-mail totalizando 184 pessoas que escolheram a opção, em segundo lugar, com 115 escolhas, a intranet, e em terceiro lugar, com 74 escolhas, o mural. Os principais meios de comunicação utilizados na empresa foram os mais votados para a necessidade de receberem melhorias. Inferimos assim que os colaboradores reconhecem que estes meios podem melhorar a comunicação, podendo ter um alcance melhor. Os meios podem ser os mais utilizados, mas não significa que estão sendo de qualidade ou efetivos.

Por fim, pedimos que os colaboradores dessem sugestões de meios de comunicação que poderiam ser implementados. As três mais escolhidas pelo colaborador foram caixa de e-mail de sugestões, eventos e newsletter. Essas são ferramentas dinâmicas, pois exigem a participação do colaborador para que ela seja executada e também que permaneçam como meios eficientes de comunicação dentro da empresa. Em questão aberta, o colaborador também poderia expor sua opinião dando críticas e sugestões. Na tabela abaixo algumas destas opiniões:

**Tabela 2- Respostas da questão aberta (Questionário de Comunicação).**

1.	“Sugiro divulgar periodicamente (mensal, trimestral, semestral) a agenda de eventos do RH, tais como: eventos de treinamento (datas de cursos, palestras, etc); eventos da áreas de benefícios (vacinas, campanhas, etc.); eventos da área de pessoal (esclarecimentos sobre o ponto, folha de pagamento, etc.) E, ainda, disponibilizar na intranet em lugar único todos formulários para requisição dos benefícios oferecidos pela Empresa, tais
----	--

	como: Requerimento da Licença Administrativa, etc), para facilitar sua busca e localização.”
2.	Considerando que muitos colaboradores não sabem usar e-mail e têm dificuldade de compreensão, seria interessante que O RH tivesse um canal de comunicação específico para atender às dúvidas e questionamentos destes e de outros colaboradores.
3.	Sugiro fortalecer o Endomarketing do RH. É preciso fortalecer a comunicação das coisas que acontecem. É preciso informar melhor dos serviços que são prestados pelo RH (Carta de Serviço). Sugiro, ainda, realizar eventos (reuniões para orientar os gestores sobre questões de RH (Ex.: ponto eletrônico). Sugiro realizar entrevista com os colaboradores, visando promover uma melhor integração entre os colaboradores.
4.	Melhorar a integração e motivação dos colaboradores.
5.	A maior parte dos gestores da Empresa Pública A são bons técnicos, mas não possuem capacitação para gerir, especialmente pessoas. Seria um grande diferencial para a Empresa se o RH investisse nesse tipo de interlocução e capacitação.

Fonte: Elaboração da Autora.

A partir desta questão é possível perceber que o colaborador prefere meios de comunicação onde há a possibilidade de ter uma participação mais ativa, onde ele pode dar sua opinião e ser ouvido.

A pesquisa constatou como principais problemas na comunicação da área os seguintes fatores, carência de espaço de críticas e sugestões para que o colaborador pudesse ser ouvido atendendo as demandas gerais, falta de planejamento prévio de processos de trabalho e atendimento proativo, não divulgação de normas importantes e problemas de alcance de todos os colaboradores em informativos importantes.

### 3.1.2 Entrevistas

Nas entrevistas pessoais, foram entrevistados 4 gestores do RH que relataram suas observações sobre a comunicação da área e sobre os colaboradores. Estas ocorreram de modo individual com cada gestor, que responderam 11 perguntas, as

entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2015, também foram gravadas e transcritas, para que não se perdesse nenhuma fala.

O primeiro gestor entrevistado foi o gerente do RH. Em seu discurso, apontou muito a questão da motivação do colaborador e que muitas vezes este não busca informação na empresa, confirmando que para uma informação chegar ao colaborador é preciso ter um grande esforço. Outro ponto relevante abordado pelo gerente é que ele observa na empresa uma cultura de não uso do e-mail. O gerente também disse que os murais devem ser repensados levando em conta que são poucas as pessoas que os buscam para adquirir informações, por não ser atualizado e seu visual não ser atrativo. Mas para os colaboradores que não utilizam do computador, o mural é o melhor meio de comunicação, principalmente para aqueles que não trabalham na sede e reclamam muito da falta de informações.

O segundo gestor entrevistado foi o chefe da área de benefícios. Na entrevista também foi dito da importância da comunicação na criação de vínculos que vão além dos empregatícios. Um problema apresentado que já foi dito anteriormente pelo gerente foi a questão do colaborador não ler direito o e-mail, eles mandam os comunicados e recebem reclamações de que as pessoas não ficam sabendo da informação. Sobre o planejamento da área para a comunicação não ser estruturado, ele afirmou que enviam os comunicados conforme as demandas e prazos, isto também é apresentado nas outras áreas do RH. Uma sugestão dada foi de utilizarem as mensagens de celular para enviarem informações para os colaboradores, mensagens pequenas, que chamariam atenção do colaborador e alcançariam aqueles que podem estar de férias ou afastado da empresa.

O terceiro gestor foi o chefe da área financeira do RH, em sua fala ele afirma que o principal e único meio de comunicação da área com o colaborador é o e-mail. Ele afirma que não existe uma estrutura de comunicação, muito dos processos de trabalho são comunicados em curto prazo para o colaborador porque costumam envolver os três núcleos.

O último gestor a ser entrevistado foi o chefe de desenvolvimento, em seu discurso ele diz que “um RH que se comunica bem consegue fortalecer certas culturas da empresa, consegue alinhar certas condutas, normas, de forma a minimizar equívocos e deixar o colaborador livre, consciente, para desempenhar o que tem que fazer que é o seu trabalho”. Ou seja, a comunicação é vista como uma ferramenta que a área de

recursos humanos de uma empresa utiliza para desempenhar melhor suas atividades diante de seu público alvo, os colaboradores.

Concluimos que as entrevistas com os gestores nos deram uma visão abrangente do que um gestor da área de RH pensa e articula frente as suas responsabilidades. Percebemos que por estar à frente a uma equipe ele tem uma visão de todo da empresa. No entanto vemos o quanto o gestor de RH da Empresa Pública A, embora percebesse a necessidade da ferramenta estratégica de comunicação, está ainda preso a demandas dos processos burocráticos do trabalho.

### 3.1.3 Análise Swot

Posterior a esta pesquisa geramos assim uma análise Swot, principalmente observando o que foi apontado no questionário e na entrevista. A análise Swot é uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico, com o objetivo de aperfeiçoar os pontos positivos e amenizar os negativos. Neste sentido, ele apresenta uma análise do ambiente externo e interno, apresentando suas oportunidade e ameaças, pontos fortes e fracos da empresa e sua comunicação interna.

#### **Pontos Fortes**

1. A Empresa Pública A tem seus próprios recursos financeiros, sendo uma empresa que disponibiliza verba para o governo;
2. A Empresa Pública A é uma empresa muito importante para o governo por conta desse suporte econômico que dá a várias empresas públicas no Distrito Federal;
3. A empresa é considerada pequena, pela quantidade de colaboradores, o que facilita o alcance da comunicação;
4. Os recursos humanos da empresa dão suportes tanto na saúde, quanto em benefícios e treinamentos, por exemplo, bolsa escola para o colaborador, cursos e incentivos financeiros quando o colaborador atinge as metas estabelecidas por lei;
5. Renovação de pessoal com a aposentadoria de mais de 200 colaboradores até 2016;

#### **Pontos Fracos**

1. A empresa possui dois prédios, no entanto os colaboradores do segundo prédio têm dificuldades de receber informações da sede;
2. Muitos colaboradores não têm acesso ou não sabem usar o computador;
3. Em sua maioria não possuem o costume de ler o mural, muitas vezes este é desatualizado e tem informações que não são de interesse da empresa, gerando desinteresse por parte dos colaboradores;
4. Falta de comunicação entre a alta direção e seus colaboradores;
5. O RH atualmente atua de forma reativa com relação aos problemas e soluções, não de modo proativo antecipando estes problemas e soluções;
6. Mudanças no governo, quando ocorrem as eleições. Costumam mudar as diretorias da empresa;
7. Percentual alto de colaboradores aposentados que ainda trabalham na empresa;
8. Imagem negativa

#### **Ameaças**

1. Crise econômica no Distrito Federal;
2. Desaquecimento do mercado da área de atuação da empresa;
3. Excesso de compromissos firmados pelo governo, utilizando recursos da empresa;
4. Mudanças na gestão da empresa, feitas pelo governo.

#### **Oportunidades**

1. Mais retorno financeiro;
2. Melhoria na imagem da empresa;
3. Aumento de clientes e parcerias com outras empresas;

### **3.2 Objetivos Gerais e Específicos do Plano**

Neste sentido, também formulamos os objetivos gerais e os específicos. O objetivo geral do plano foi o de fortalecer a imagem do RH da Empresa Pública A frente aos colaboradores, gerando engajamento e visando a mudança no clima organizacional da empresa. Integração dos núcleos do RH, aumentar o alcance dos comunicados e

informações competentes da área para o público, padronizar os informativos com a “marca” do RH e propor campanhas de incentivo e formação do público interno.

### **Objetivos Específicos**

A seguir serão traçados os objetivos específicos que queremos obter com o plano.

1. Estruturação e atualização de mensagens nos murais;
2. Criar espaço para o colaborador dar suas sugestões, críticas ou opiniões, através do e-mail;
3. Atualização semanal da Intranet;
4. Fortalecer a imagem da área de pessoas;
5. Padronizar informativos do RH;
6. Integração dos colaboradores do próprio RH;
7. Divulgação de informação por canais diferentes;
8. Motivação dos colaboradores;
9. Informar aos colaboradores normas e projetos da empresa;

Depois de estabelecidos os objetivos do plano, as ações foram criadas com a finalidade de suprir as necessidades comunicacionais na empresa. O plano de ação foi construído a partir da realidade em que a empresa se encontrava, tanto na questão econômica, quanto na questão de ferramentas comunicacionais. O objetivo do projeto era o de ter um custo mínimo para a empresa. Assim as estratégias foram criadas utilizando o que a empresa tinha, um fator importante no plano foi a criatividade, usada como estratégia na hora da criação das ações.

### **3.3 Plano de Ação**

O plano de ação foi construído a partir de análise da realidade econômica e instrumental da empresa, a partir de levantamentos e sugestões feitas em questionário e entrevistas. O plano foi concluído em Junho de 2015, no entanto algumas ações já eram colocadas em pratica. As ações a seguir estão diretamente ligadas aos objetivos específicos. Elas serão apresentadas de modo a explicar como a ação será aplicada e também suas metas.

### **Identidade visual e padronização de mensagens do RH**

Objetivo: Fortalecer a imagem e padronizar informativos do RH.

Mecanismo: Será criada uma logomarca para o RH, em todos os seus informativos ela estará presente, também será criado um cabeçalho, que fará parte dos e-mails.

Justificativa: Obter uma identidade para a área, onde irá padronizar e chamar atenção dos colaboradores para as mensagens e informações importantes.

Prazo: Maio de 2015

Realização: A identidade visual foi uma das primeiras ações realizadas. A logomarca foi criada com a junção de uma das logomarcas da empresa e uma tipografia com o nome do RH, foi pensando para que gerasse uma identidade para a área sem fugir da identidade visual da empresa como um todo, agregando assim valor a ambas. Para a padronização das mensagens, foi criado um cabeçalho com a inscrição “Informativos RH”, assim todo e-mail enviado pelo RH era padronizado com este cabeçalho e com a logomarca, deste modo independente do núcleo (benefício, desenvolvimento, financeiro) ela era unificada para a “mensagem do RH”, integrando assim a área e fortalecendo a imagem frente ao colaborador.

### **Missão e Valores do RH**

Objetivo: Elaborar Planejamento Estratégico de RH e melhorar a imagem da área.

Mecanismo: Realizar reuniões com toda a equipe do RH para elaborar a missão, visão, valores e plano de ações estratégicas para o período de 2015/2018.

Justificativa: Fortalecer a imagem interna da gerência, gerando engajamento e motivação dos colaboradores desta e atuar de forma estratégica para gerar melhores entregas de resultados pelo RH.

Prazo: Outubro de 2015

Realização: A ação de elaboração de missão e valores do RH foi pensada com o objetivo de complementar a ação anterior de agregar valor à imagem e também engajar o colaborador do próprio RH, assim se ele tem uma missão e um valor, ele sabe o porquê de estar desenvolvendo tal trabalho. No entanto, até o primeiro semestre de 2016 não havia sido contemplada na empresa, porque não foi uma atividade que os gestores viram como prioritária, ao ponto de articularem seu processo de desenvolvimento.

### **Reestruturação dos Murais**

Objetivo: Estruturação e atualização de mensagens nos murais.

Mecanismo: Realocação dos murais para espaços mais visíveis e implantação de murais em locais com déficit. Atualização a cada 15 dias dos murais por meio de cartazes chamativos, nos dois prédios da empresa.

Justificativa: Atender os colaboradores que não tem acesso aos e-mails, melhorando também o alcance das mensagens da gerência.

Prazo: Setembro de 2015

Realização: Esta ação previa uma realocação dos murais e uma seleção dos cartazes publicados, no entanto esta ação dependia de outras áreas da empresa se articularem, não apenas do RH, assim iria gerar uma mudança de cultura, seriam necessários colocar regras sobre o uso do mural e essa articulação até o primeiro semestre de 2016 não foi realizado. No entanto a comunicação do RH pelos murais melhorou consideravelmente, levando em conta que pouco se publicavam cartazes da área e agora ele é atualizado semanalmente ou quinzenalmente, também alcançando o segundo prédio da empresa, ao qual anteriormente não ocorria, a mensagem costumava ser publicada apenas na sede.

### **O RH quer saber!**

Objetivo: criar espaço para o colaborador dar suas sugestões, críticas ou opiniões, através do e-mail.

Mecanismo: Cartazes chamativos enviados através do e-mail, com a logomarca “O RH quer saber”, solicitando ao colaborador sugestões e críticas a respeito de um determinado assunto, ou no geral relacionadas ao trabalho que a gerência vem desenvolvendo.

Justificativa: Atendendo muitas sugestões apresentadas no questionário esta ação irá propor um espaço para o colaborador expor sua opinião, desenvolvendo uma maior proximidade entre a gerência e seu público- alvo.

Prazo: Junho de 2015

Realização: “O RH Quer Saber” desde sua implantação em Junho de 2015, foi apenas realizado para divulgação de uma pesquisa de opinião. Por falta de articulação por parte do RH e restrição na ferramenta do e-mail a ação não ganhou continuidade.

## **Artigos de RH**

Objetivo: Atualização semanal da Intranet.

Mecanismo: A área destinada para as Dicas de Desenvolvimento- RH na intranet será atualizada semanalmente às segundas-feiras. Será postado um texto relacionado a capacitação ou complemento para o colaborador, como dicas de liderança, motivação no ambiente de trabalho, saúde e bem-esta, etc. Fazer com que esse quadro seja mais acessado pelo colaborador, tornando-o mais atrativo e interessante.

Justificativa: Dar informações que ajude o colaborador em seu ambiente de trabalho, divulgando textos interessantes, onde ele pode se distrair um pouco no ambiente de trabalho e ao mesmo tempo ter informações importantes para o melhor desempenho em seu trabalho.

Prazo: Abril de 2015

Realização: As “Dicas de Desenvolvimento” já era uma ação realizada pelo RH, no entanto foi repaginada na identidade visual e atualização semanal pela intranet, o que anteriormente não ocorria. Ao controlar os acessos, o que antes da mudança tinha em média 20 acessos, hoje contabilizamos em média 90 acessos por publicação. Percebendo assim, que os textos mais acessados são os de motivação, entretenimento e dicas de saúde.

## **Divulgação de cursos de capacitação**

Objetivo: Atualização semanal da Intranet.

Mecanismo: Conforme surgirem as demandas de curso e capacitação é feito um cartaz de divulgação, onde é enviado por e-mail e postado na intranet, sempre quando surgirem estas demandas a intranet será atualizada com os cursos divulgados.

Justificativa: Divulgar os cursos e capacitações que são de competência da gerência e fazer com que os colaboradores tenham acesso a essas divulgações.

Prazo: Abril de 2015

Realização: Antes desta ação ser aplicada a divulgação de cursos eram feitas apenas por e-mail, o que não tinha tanto alcance, porque como vimos na pesquisa não são todos os colaboradores da empresa que acessam a ferramenta. Com a implantação da ação, foram criados cartazes padronizados enviados por e-mail e também impressos e colocados em todos os murais nos dois prédios da empresa. Com relação a intranet, não estão sendo feitas as atualizações de cursos na ferramenta, por ela ter sofrido uma reformulação e a parte destinada a cursos retirada.

### **Reunião de pauta com toda equipe do RH**

Objetivo: Integração dos colaboradores da área.

Mecanismo: Reuniões mensais com todos os colaboradores que trabalham na gerência, onde serão discutidos projetos, estratégias, ou apenas comunicados importantes para a gerência. Assim como palestras e cursos com temas de trabalho em equipe, desenvolver bom atendimento, planejamento estratégico, etc. As reuniões serão momentos também de dar feedback aos colaboradores, podendo até premiar aqueles que obtiveram melhor desempenho no mês.

Justificativa: Gerar uma cultura de interação com os colaboradores da gerência, comunicar melhor assuntos que dizem respeito diretamente ao trabalho desenvolvido na gerência, gerar motivação e pertencimento a área.

Prazo: Setembro de 2015

Realização: A reunião foi realizada apenas no mês de fevereiro de 2016. E por falta de gerenciamento da reunião ela não foi concluída com êxito, pois alguns núcleos não tiveram a oportunidade de falar sobre seus processos de trabalho e ações estratégicas. Um problema que dificultou a realização desta ação foi também o fato de os colaboradores trabalharem em turnos diferentes, devido à jornada de trabalho ser de 6 horas na Empresa Pública A, os colaboradores do turno da tarde não se encontravam com os do turno da manhã. Assim dificultava a realização da reunião com o quadro todo.

### **Jornal Institucional RH**

Objetivo: Divulgação de informação por canais diferentes

Mecanismo: Mensalmente divulgar um jornal institucional, abordando dicas de RH, entrevista com colaboradores, resumo de eventos que acontecerem no mês com fotos. Ser aberto também para o colaborador construir alguma matéria. E dar feedback sobre Prazos alcançadas na empresa.

Justificativa: Ser um meio de comunicação diferente daqueles existentes, com conteúdos diferentes, para engajar o público-alvo.

Prazo: Setembro de 2015

Realização: Tal ação até o primeiro semestre de 2016 não foi realizada, por falta de organização da informação, dificuldade nos recursos e o fato de os gestores não observarem a ferramenta como prioridade até o momento na empresa.

**Dia das Profissões**

Objetivo: Motivação dos colaboradores

Mecanismo: Elaboração de cartaz personalizado parabenizando o profissional pelo seu dia toda vez que houver uma data comemorativa em que este trabalhe na empresa.

Justificativa: Valorizar o colaborador através de sua profissão, gerando pertencimento e motivação na empresa.

Prazo: Maio de 2015

Realização: Ação realizada com sucesso, os cartazes eram enviados por e-mail para todos os colaboradores, gerando assim uma valorização do colaborador através de sua profissão.

**EncontraRH**

Objetivo: Encontros com o objetivo informar aos colaboradores normas e projetos da empresa.

Mecanismo: Encontros explicativos sobre normas e projetos, principalmente relacionados às competências da gerência, ao longo do ano conforme as necessidades para todos os colaboradores, podendo ser realizado em parceria com outras unidades.

Justificativa: Ajudar o colaborador a esclarecer dúvidas que os e-mails podem não sanar, e informá-los sobre atualizações, procedimentos e normas que muitas vezes não são divulgadas ou bem comunicadas.

Prazo: Outubro de 2015.

Realização: O primeiro EncontraRH foi realizado em fevereiro de 2016 e falou sobre “Ponto Eletrônico” e contou com uma considerável adesão de colaboradores que participaram e tiraram suas dúvidas. No entanto uma dificuldade que a ação apresenta para ser realizada é a falta de envolvimento da área como um todo, utilizando a ferramenta inclusive como políticas de RH.

**Parceria com operadora de celular**

Objetivo: Divulgação de informação por canais diferentes

Mecanismo: Envio de mensagens pontuais de informativos intitulados mais importantes para o colaborador, por mensagens de celulares cadastrados. Desenvolvendo parcerias com assessoria de comunicação e outras unidades envolvidas.

Justificativa: Deixar o colaborador atualizado a respeito de avisos importantes como, por exemplo, mudança do plano de saúde, até quando ele não estiver na empresa, facilitando o processo de trabalho na empresa.

Prazo: Abril de 2016 (Longo prazo)

Realização: Ação não foi realizada por falta de recursos (crise econômica) e por não ser uma prioridade dos gestores até o momento.

### **Você na Rede!**

Objetivo: Motivação dos colaboradores

Mecanismo: Elaborar pequenas entrevistas com colaboradores diversos, um de cada setor por semana e enviar por e-mail. Nesta entrevista ele irá contar da sua formação, do que gosta e em que setor trabalha, haverá nessa entrevista também uma foto do colaborador no ambiente de trabalho. Não é obrigatória a participação do colaborador escolhido.

Justificativa: Dar cara aos colaboradores da empresa, motivando que as pessoas se conheçam e saibam quem são seus colegas de trabalho.

Prazo: Agosto de 2015

Realização: Esta ação desde sua criação tem sido bem aceita pelos colaboradores, aqueles que são entrevistados contam que gostaram da experiência, seus colegas parabenizam pelas entrevistas. Em média os acessos a intranet são de 300 a 400 por entrevista. No entanto temos a dificuldade de convencer alguns colaboradores de sua participação, muitos têm vergonha de se expor na empresa.

## **3.4 Observação**

Em Junho de 2015 o Plano de Comunicação Interna dos Recursos Humanos da Empresa Pública A do Distrito Federal foi concluído e encaminhado para gerente e diretoria da área a fim de ser aprovado. Sem ressalvas o plano foi aprovado, onde o gestor do núcleo de desenvolvimento tomou parte do projeto, auxiliando a estagiária e encaminhando as ações junto aos outros gestores e colaboradores. Na realidade em que se encontrava a economia do Distrito Federal (crise econômica e corte de gastos) o desafio de se elaborar o plano foi o de não contar com tantos recursos econômicos, ou

seja, fazer um plano onde as ações contempladas utilizassem apenas os recursos já existentes.

Desse modo foram criadas 12 ações estratégicas, focadas principalmente no agendamento da informação existente, a serem divulgadas de modo estratégico, onde alcançasse todos os colaboradores estes, público alvo dos recursos humanos. Neste sentido, fechamos para o plano o conceito de utilização da comunicação como ferramenta estratégica que gera engajamento, motivação, sentido de pertença e produtividade dentro da organização. Estas ações foram elaboradas a partir destes conceitos e premissas, sendo o objetivo central do plano como já descrito.

Além da dificuldade econômica que permeou a realização do plano, porque era o contexto em que não só a empresa, mas o Brasil estava inserido e como visto na revisão bibliográfica, uma empresa também é muito influenciada pelo ambiente em que ela está inserida. Sobretudo não somente, por este contexto, a iniciativa da criação e aplicação do plano partiu do gerente de recursos humanos e o chefe do núcleo de desenvolvimento, embora apoiado pelos outros 2 gestores da área, estes não se envolveram tanto na articulação de aprovação e desenvolvimento das ações.

Observamos assim que para um plano de ação estratégica de comunicação ser concretizada a gestão deve estar integrada e articulada neste sentido, apesar de o plano se fazer necessário neste contexto na empresa, ele não era a prioridade número um, o que impediu serem realizadas algumas ações, e não somente isso, também dificuldades para serem aprovadas outras.

### 3.5 Análise do objeto

A comunicação estratégica, como observamos, é fator determinante para o desenvolvimento de uma organização. Ela influencia em processos de trabalho, cultura, relacionamento e comportamento organizacional. Assim, a experiência de desenvolver e aplicar um plano estratégico de comunicação interna em uma empresa pública é em si um desafio. Isso porque a carreira no serviço público no Brasil, é muito visada, principalmente, pela promessa de estabilidade. Esse fator traz benefícios e problemas para a gestão pública. Por exemplo, no que se diz respeito aos hábitos e comportamentos, o serviço público é alvo de estereótipos e preconceitos, como a desconfiança, a corrupção, a falta de inovação, os serviços precários e de má qualidade,

e a imagem de servidores acomodados em seus processos de trabalho. Essa visão negativa acaba por comprometer a credibilidade de algumas dessas organizações, mesmo que contem com condições de prestar serviços de excelência. Quando se trata de recursos humanos, as instituições públicas, devido aos processos de seleção por concurso, tendem a contar com profissionais muito qualificados, que mesmo assim carecem de formação continuada. Uma característica que poderia ser mais explorada também nesta realidade é a conscientização de que o colaborador público presta um serviço para a sociedade, sendo ele parte dela, o serviço prestado também o beneficia. Essa consciência pode gerar por parte do público interno a prestação de um serviço de qualidade. Neste sentido a mudança cultural nas organizações públicas não pode se limitar somente às dimensões estrutural e sistemática, mas também envolver os valores, as crenças, as próprias construções dos colaboradores.

Paralelamente, a popularização das tecnologias de informação e sobretudo de comunicação estão acelerando mudanças na sociedade e assim mesmo nas organizações. Hoje a informação passa a ser o capital das empresas no relacionamento com públicos cada vez mais exigentes. A adaptação a esse contexto é imperativa para a solução de possíveis conflitos nos processos de trabalho e nas relações com a sociedade.

A pesquisa se deu por observação participante, devido ao fato de a pesquisadora atuar como estagiária de comunicação no RH da empresa, e participado do processo de planejamento objeto deste estudo. No entanto, como recém contratada na empresa, a descoberta das dinâmicas, da cultura e das características da empresa deu-se de forma concomitante com o planejamento. Embora já tivesse trabalhado em outra empresa pública no Distrito Federal, pôde perceber as diferenças de cultura e comportamentos das diferentes empresas, mesmo que alguns processos fossem semelhantes, pois as organizações são como indivíduos que possuem sua própria personalidade que as diferem.

Neste sentido, analisamos aqui como se deu a construção e implantação deste plano, observando os impactos e mudanças decorrentes do processo, e analisando se os objetivos foram contemplados. Também apresentamos os erros e acertos, assim como os desafios de se realizar tal trabalho na realidade dos recursos humanos de uma empresa pública do Distrito Federal.

É importante dizer que além da experiência acadêmica, a estagiária que desenvolveu e aplicou o plano não tinha nenhum outro trabalho assim desenvolvido, e que somente ela no departamento de RH era da área de comunicação. Desse modo só

havia ela para fornecer conceitos e ferramentas para o trabalho a ser desenvolvido. Assim, o planejamento pode ser considerado um experimento que possibilitou à empresa e à estagiária experiências profissionais interessantes que estão apresentadas neste trabalho.

A partir destas informações, seguimos com a análise do objeto. A primeira fase de desenvolvimento do plano, como já mencionado, foi a de diagnóstico, realizado por meio de pesquisa e entrevistas com gestores. Nessa fase, mapeamos a realidade situacional da Empresa Pública A, seu ambiente, cultura e comportamento dos colaboradores. Depois, através de análise de ambiente e ajuda da matriz SWOT, levantamos três tipos de realidades, a da organização e seus colaboradores, da área de RH e por último da comunicação do RH. Apresentamos, assim, as realidades enumeradas. Quanto à realidade da organização e seus colaboradores levantamos as seguintes informações:

1. Informados pelos gestores, já sabíamos que os recursos disponíveis para este processo seriam somente os já existentes na empresa, isso devido à crise econômica no país e no DF que fizeram as empresas economizarem em algumas áreas;
2. A empresa vive uma realidade onde os colaboradores demoram a se aposentar e que havia um número considerável de trabalhadores com idade avançada.
3. Muitos destes colaboradores idosos não têm acesso (muitas vezes por não saberem usar) aos e-mails, intranet, até murais<sup>8</sup>;
4. Constatamos que é característica do colaborador dessa empresa fazer reclamações, não somente por meios informais como também pelos formais;
5. Percebemos que não há tanto diálogo da gestão, principalmente da alta gestão, com os demais colaboradores;
6. Os processos de comunicação dentro da empresa não são realizados de modo estratégico e a assessoria de comunicação mais se preocupa com eventos externos do que com os internos na empresa;
7. Necessidade do colaborador de ter um meio de comunicação no RH onde ele poderá dar suas sugestões e críticas. Embora já existisse uma ouvidoria geral da empresa, apontam querer algo direto no RH;

---

<sup>8</sup> Os murais, muitas vezes desatualizados e em lugares de pouco acesso.

Com relação à área de recursos humanos, levantamos as seguintes informações:

1. Observamos que os gestores do RH, em sua maioria, tinham o pensamento de que o colaborador que deveria correr atrás da informação, contrariando as normas de direito à informação;
2. Percebemos uma área não integrada, principalmente quando se tratava de comunicação, até os colaboradores viam os núcleos como separados da área, não somente fisicamente, mas também nas tarefas;
3. Não havia uma política de RH atualizada e os processos de trabalho eram somente aqueles aos quais a área tinha obrigação;
4. Os colaboradores do próprio RH não sabiam o que acontecia na área, não havia reuniões com todo o departamento há anos;
5. Muitos colaboradores apontaram o mal atendimento, quando necessitaram recorrer à área;

E com relação à realidade da comunicação do RH constatamos que:

1. A maioria dos informativos divulgados eram para informar os colaboradores de datas, prazos e normas que deveriam cumprir;
2. Utilização apenas do e-mail como meio de comunicação;
3. As mensagens não eram padronizadas, não seguiam fontes, cores e linguagens padronizadas, ou que alcançasse o público em questão de compreensão;
4. Falta de profissional de comunicação que articulasse este processo de comunicação interna no RH, mas sobretudo na empresa no geral;

A partir desse diagnóstico percebemos uma primeira necessidade de se trabalhar na divulgação das informações e na melhoria dos meios de comunicação, aumentando o fluxo de informações do RH para o colaborador e, do mesmo modo, do colaborador ao RH, aumentar os acessos a esses meios de comunicação já existentes e tentar a inserção de novos meios neste processo. Assim fazer com que a comunicação interna do RH para com o seu público alvo, gerasse engajamento, motivação e produtividade. Embora autores da área hoje observassem que somente a divulgação de informações não são suficientes para a construção de um processo de comunicação estruturado, esta opção se

fez necessária para uma primeira mudança cultural e estruturação desta, que já se encontrava defasada na organização.

Com a realidade da empresa mapeada a partir do diagnóstico o plano de ação foi elaborado. As doze ações apresentadas anteriormente foram construídas também seguindo exigências e sugestões dos gestores. Todas as ações contemplavam os objetivos do plano que em resumo apresentava mudança organizacional, gerar engajamento, motivação, sentimento de pertença, integração e melhoria da imagem da área de RH. A partir do plano aprovado por diretoria e gerente responsáveis pelo RH, as ações começaram a serem implementadas.

As ações implantadas com mais facilidade e rapidez foram as que classificamos como práticas, aquelas que não necessitavam de um longo processo de implantação, os recursos já estavam disponíveis e desse modo não era preciso de uma grande articulação do gestor no processo. Essas ações foram a identidade visual, os artigos de RH, dia das profissões, entrevistas com os colaboradores e divulgação de cursos. Foram ações de curto prazo e que contemplavam os objetivos do plano como por exemplo, poder gerar motivação ao público interno. Percebemos, com a implantação das ações, a tentativa do RH de mostrar aos colaboradores uma mudança no processo de comunicação e relacionamento. Ou seja, em um primeiro momento a área de RH pergunta a opinião do colaborador e depois implanta novas ações na área, tentando gerar um sentido de credibilidade e de coerência naquilo que a área prometeu fazer e no que de fato ela está fazendo. Essa primeira etapa de implantação do plano, começou a contemplar dois objetivos, que foram o de motivação e engajamento dos colaboradores e também o fortalecimento da imagem da empresa. No entanto é importante ressaltar que este processo envolve mudança cultural e que não se dá rapidamente, mas consideramos assim como um passo dado.

As dificuldades em se implantar uma ação envolvem vários fatores. Consideradas ações de médio a longo prazo, a implantação de missão e valores do RH, reunião de pauta com toda equipe, jornal institucional RH, encontros de RH e parceria com operadora de celular apresentaram pontos comuns quanto à sua articulação na área. De todas estas, a reunião de pauta com a equipe e os encontros de RH foram os únicos realizados, no entanto fora do prazo estipulado, e no caso da reunião realizada apenas uma vez e não contemplando seus objetivos. As dificuldades em se implantar tais ações foram a falta de apoio dos gestores, cultura do não diálogo na empresa, visão de

monopólio da informação como sinônimo de poder, a falta de visão estratégica sobre as ações.

No entanto, apresentamos também as facilidades em se implantar as ações. Os colaboradores da empresa em sua maioria são participativos, e gostam de expor suas opiniões. O que nos ajudou a implantar as ações e de mesmo modo ter um retorno sobre a aceitação do público. Percebemos que as repercussões das ações puderam gerar mudanças não somente na área de RH, mas outras áreas também começaram a ficar mais atentas aos processos de comunicação. Por exemplo, a assessoria de comunicação da empresa reformulou a intranet e semanalmente alimenta com notícias sobre assuntos pertinentes à empresa (como projetos externos ao qual a empresa está participando, patrocínios, ações que está realizando e etc.), processos que antes não eram realizados, mas que estavam em pauta para implantação.

A partir dessas análises podemos concluir que a implantação de um plano de comunicação interna gera impactos em uma empresa pública. Principalmente quando visa a motivação e engajamento de colaboradores, no entanto para que estes impactos possam gerar uma mudança cultural significativa é preciso um envolvimento da empresa como um todo e, sem dúvidas, de um maior protagonismo da alta direção. Tornar os processos de comunicação como prioridade na empresa ainda é um desafio, porque essa articulação não está diretamente ligada aos lucros da empresa, porém tem um papel fundamental na geração e manutenção dos bons resultados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO

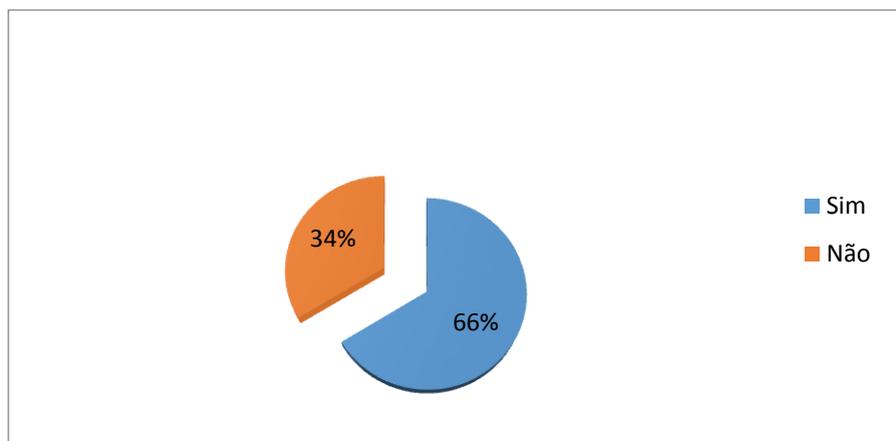
Neste capítulo, apresentamos uma análise sobre a opinião dos colaboradores na avaliação das mudanças apresentadas pelas ações do plano. As primeiras ações implantadas foram as de padronização de mensagens do RH e seus núcleos, assim como a criação da logomarca da área a ser aplicada em todos os e-mails a fim de gerar identificação e fortalecer a imagem do departamento. Ambas as ações foram aceitas e utilizadas por todos os que divulgavam informações no RH (em torno de 5 colaboradores). Observamos aqui o começo de um cuidado com a divulgação de informações, que passaram a ser enviadas apenas após revisão, com um tratamento visual-gráfico adequado e com linguagem mais acessível e menos rebuscada. Também observamos que as informações passaram a ser agendadas, mas seu conteúdo ainda era baseado nos prazos, datas e normas.

Em seguida, as ações de divulgação semanal dos artigos de RH e dos cursos de capacitação começaram a ser mudadas, isso porque eram ações que já existiam, mas não tinham um tratamento visual estruturado ou, no caso dos artigos, não tinham tantos acessos. Foram elaboradas artes padronizadas e próprias para uso em ambas as ações. Os artigos passaram a ser publicados semanalmente, utilizando a intranet, onde o colaborador só poderia ler o artigo pela ferramenta, estimulando o comportamento de uso da rede interna.

No mês de maio de 2016, realizamos pesquisa de avaliação, em que os colaboradores novamente responderam ao questionário online<sup>9</sup>, e que contou com a participação de 160 colaboradores em duas semanas de divulgação. Neste questionário, perguntamos se o colaborador havia despertado para a leitura dos artigos, e constatamos que 66% dos participantes apontaram terem sido despertados para a leitura (veja no gráfico abaixo). Desse modo, o resultado apresentado está de acordo com os acessos dos artigos na intranet, que cresceram em média de 20 para 90 acessos diários. Com relação à divulgação de cursos e capacitações, eles começaram a ser divulgados dentro dos prazos, com maior alcance, pois não eram mais somente divulgados por e-mail, mas também por cartazes nos murais.

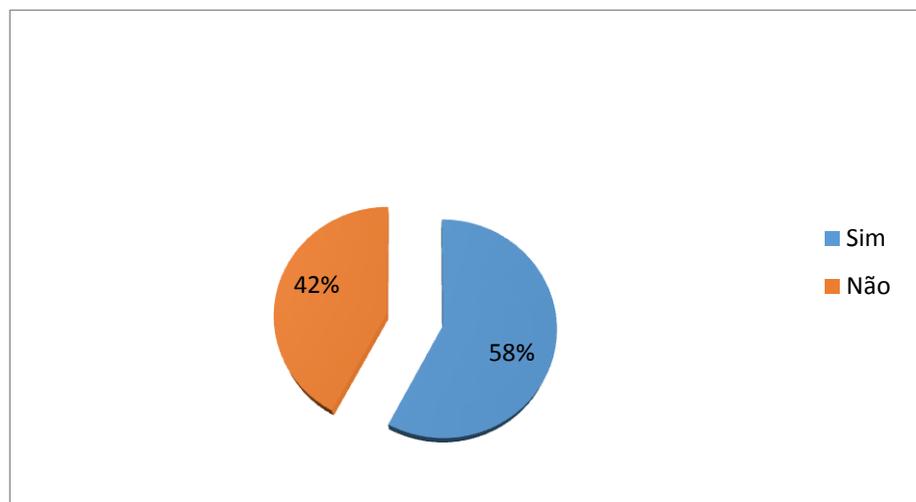
---

<sup>9</sup> Questionário semelhante com o primeiro aplicado, somente com algumas alterações.

**Gráfico 4- Os assuntos dos artigos de RH despertam o interesse a leitura?**

Fonte- Elaboração da autora

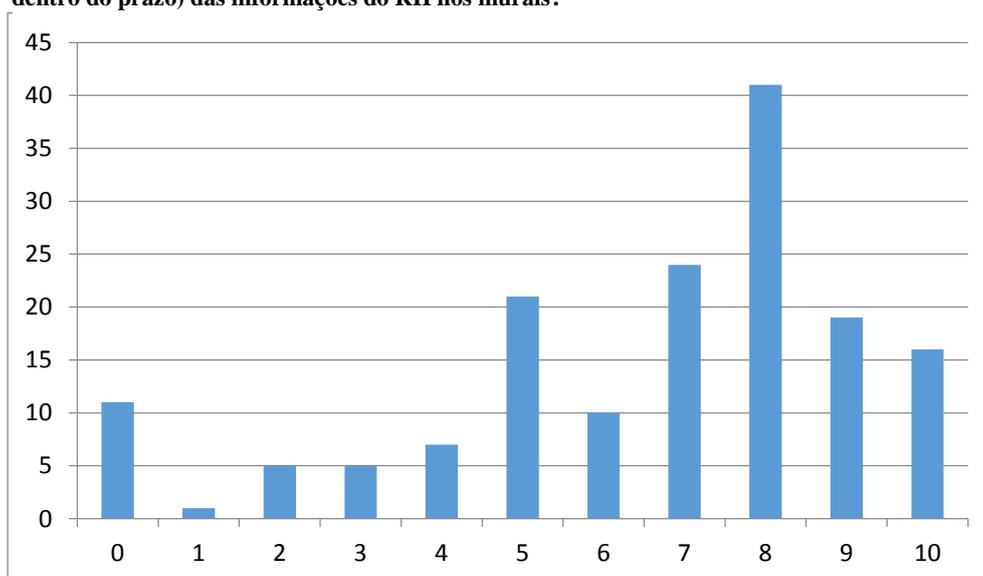
Os encontros de RH e as entrevistas dos colaboradores também foram ações de aproximação entre os colaboradores, e destes com o RH. O encontro de RH teve por objetivo fazer eventos nos quais a área divulgasse assuntos pertinentes aos colaboradores, tirando suas dúvidas e procurando suas opiniões. O primeiro encontro ocorreu em fevereiro de 2016 e abordou o tema de ponto eletrônico. Foi considerado muito importante, pois os colaboradores puderam dialogar com a área e tirar suas dúvidas a respeito do assunto. As entrevistas com colaboradores também se constituíram em uma ação de engajamento e motivação. Divulgadas na intranet, observamos que obtiveram em média 300 a 400 acessos por entrevista, o que corresponde a quase 50% do número de colaboradores da empresa. Constatamos também que é uma ferramenta que promove a integração dos colaboradores, conforme atestam 58% dos respondentes.

**Gráfico 5- Você acha que as entrevistas do Você na Rede promove a interação entre os empregados?**

Fonte- Elaboração da Autora.

Também foram implantadas as ações de reestruturação dos murais, “Dia das Profissões” e o “RH quer saber! ”. Quanto aos murais, a ação consistia em aumentar o uso através de divulgação de cartazes e ainda pela mudança de locais em que alguns estavam situados. Desse modo, a divulgação de cartazes foi aumentada, principalmente com relação a cursos e capacitações, como mencionado. Esses cartazes também estão sendo levados para o segundo prédio da empresa, alcançando mais colaboradores. O gráfico abaixo apresenta respostas quanto à avaliação dos colaboradores sobre a rapidez da divulgação nos murais e 41 pessoas deram nota 8, o que nos apresenta um resultado satisfatório. No entanto ainda é necessário melhorar, principalmente, a realocação de murais e a seleção de informativos. Como não somente a área de RH utiliza os murais na empresa, é preciso haver uma seleção dos cartazes, ou mesmo uma constante atualização destes. Esses são ajustes que ainda precisam ser feitos de modo a tornar o mural um meio de comunicação eficiente e de largo alcance como o e-mail.

**Gráfico 6- De 0 a 10 como você avalia a rapidez na divulgação da Informação (divulgação dentro do prazo) das informações do RH nos murais?**



**Fonte- Elaboração da Autora.**

As ações de dia das profissões e “O RH quer saber” fazem parte também de um grupo de divulgações para promover a motivação e integração dos colaboradores. O dia das profissões seria trabalhado com cartazes em que se parabenizavam as profissões em seu dia. Tal ação mostraria aos colaboradores uma área de RH que se importa e valoriza cada profissional da empresa, fazendo com que ele se sinta motivado e orgulhoso de seu trabalho. Percebemos com esta ação que o colaborador gosta de ser valorizado por sua profissão e quando se aproxima o dia de sua profissão, alguns já enviam e-mail para a

área lembrando de seu dia. Quanto ao “O RH quer saber”, foi uma ação desenvolvida não somente para atender os pedidos dos colaboradores, mas também porque observamos a importância da área em ouvir o seu público. Para a criação desse espaço seria necessária uma articulação do gerente da área assim como dos outros gestores para que as informações recebidas gerassem feedback e ações na área. No entanto esta articulação não aconteceu, principalmente pela área e os gestores não estarem inseridos em uma cultura de diálogo e proatividade, algo que foi uma das dificuldades encontradas na implantação do plano. Contudo, a aplicação dos questionários de prospecção e de avaliação online ajudaram a área a ouvir os colaboradores, mas o ideal seria criar um canal (como e-mail) para que a ação ocorresse efetivamente de forma rotineira.

Algumas ações não foram aplicadas por diversos motivos que apresentaremos a seguir, mas estão entre essas a criação de missão e valores da área, reunião com toda a equipe de RH, o jornal institucional e a parceria com operadora de celular. Em um plano de comunicação, a estruturação de missão e valores de uma organização, ou como é o nosso caso de uma determinada equipe, ajuda a contemplar os objetivos do plano e deste modo dar sentido ao trabalho que os colaboradores desenvolvem na área. Neste caso, a ação também envolveria os colaboradores do RH a construírem esta missão e valores, integrando-as à missão e valores da organização, e servindo como elemento estimulador da motivação para a consecução dos seus trabalhos. Esse processo se daria pelas reuniões com toda a área que tinham por finalidade integrar as equipes a partir da apresentação de projetos, atualização dos processos de trabalho e espaço para dar voz a às pessoas. No entanto, as duas ações que se complementavam não foram realizadas. No caso da reunião, houve uma tentativa de realiza-la no ano de 2016, mas nessa oportunidade não alcançou seu objetivo, porque a jornada de trabalho da empresa é de seis horas diárias e os colaboradores da tarde não costumam conviver com os da manhã, o que dificultou inclusive a marcação da reunião. Outro fator foi o fato de não ser prioridade nas atividades dos gestores, que devem ser os primeiros interessados nesse tipo de articulação.

Assim como as ações anteriores, a criação de jornal institucional e a parceria com operadora de celular não foram implementados. O jornal institucional seria uma das ações mais importantes a serem contempladas, pois existem muitos processos de trabalho, projetos, normas, notícias que acontecem na empresa e fora dela que dizem respeito aos colaboradores. O objetivo era postar uma vez mensalmente tais notícias de

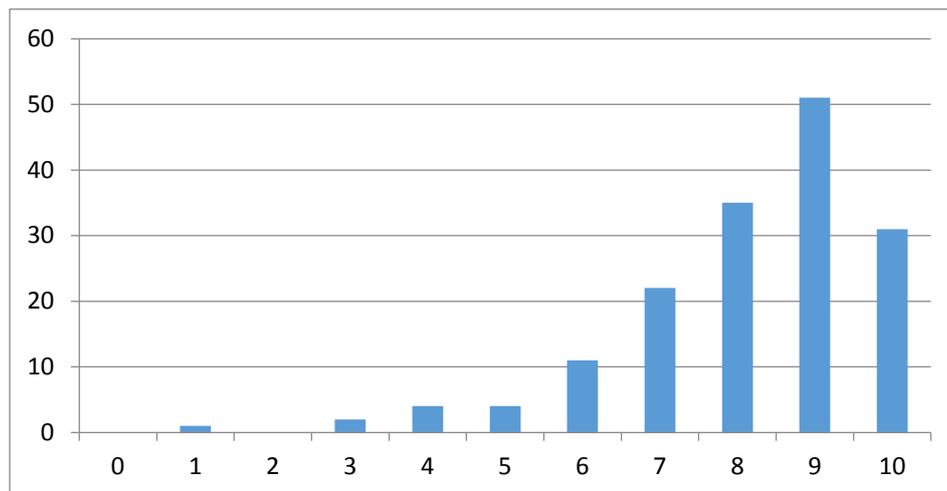
interesse do colaborador, no entanto, a ação ainda não foi realizada, pela falta de recursos técnicos para sua elaboração, somada ao desinteresse da gestão em fornecer informações ou agendar conteúdos.

A parceria com operadora de celular seria outra ferramenta interessante para divulgar informações importantes aos colaboradores, seu alcance seria maior porque mesmo fora da empresa (por licença ou férias) o colaborador poderia estar ciente de prazos e datas, assim como acontecimentos importantes. Para esse processo é necessário a articulação em licitação e concessões, que resulta em processos demorados e que exigem aprovações do jurídico e financeiro, o que no momento não era prioridade dos gestores.

Como já dito, aplicamos um questionário para avaliarmos as ações depois de completado o primeiro ano da implantação. A pesquisa seguiu a mesma estrutura da primeira, realizada para subsidiar a formulação do plano, mas com algumas alterações, como o maior detalhamento das sobre alguns meios de comunicação. O questionário ficou disponível por 10 dias e contou com a participação de 160 colaboradores (126 efetivos, 24 comissionados, 8 estagiários e 2 jovens aprendizes). Mesmo sendo um número menor do que o da primeira pesquisa, para esta avaliação consideramos efetiva a amostra com uma margem de erro de 8%, confiança de 95% o número de respostas válidas deveria ser de 129 (SANTOS).

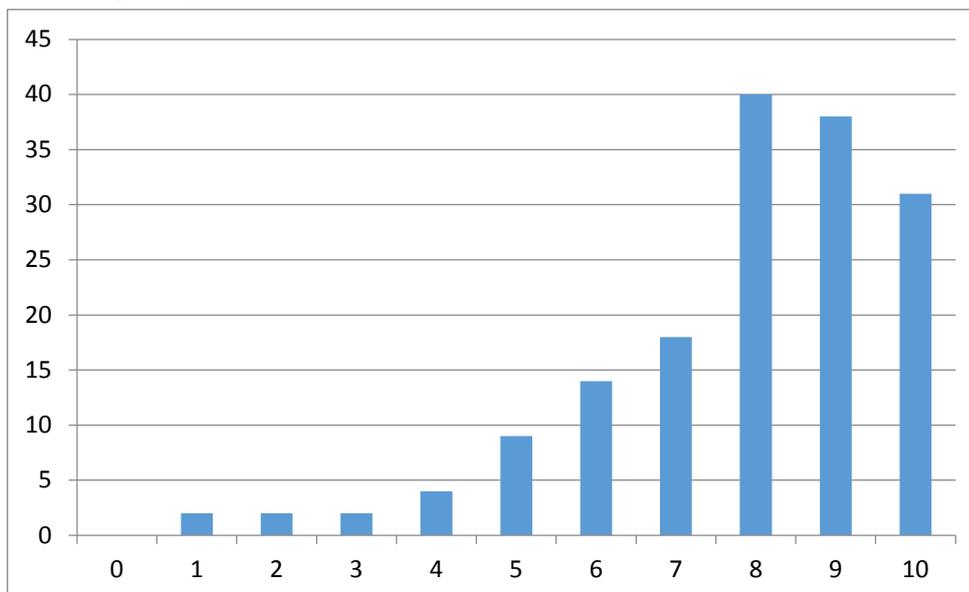
A partir do questionário constatamos que o e-mail continua a ser o meio mais utilizado e preferido pelos colaboradores (141 pessoas). Para avaliarmos os e-mails, realizamos três perguntas: a primeira, para avaliar a compreensão dos e-mails (gráfico 7); a segunda, avaliava a rapidez na divulgação da informação (gráfico 8), ou seja, o agendamento; e a terceira avaliava a relevância dos assuntos dos e-mails (gráfico 9). Consideramos, deste modo, os resultados satisfatórios, observando que as notas dadas pela maioria dos participantes foram acima de 5 (cinco). Em ambos os gráficos percebemos que a avaliação destes aspectos separados está de acordo com o trabalho realizado. Mas alcançar a unanimidade nas notas pode ser um resultado ainda a ser alcançado.

**Gráfico 7- De 0 a 10 como você avalia a compreensão dos e-mails?**



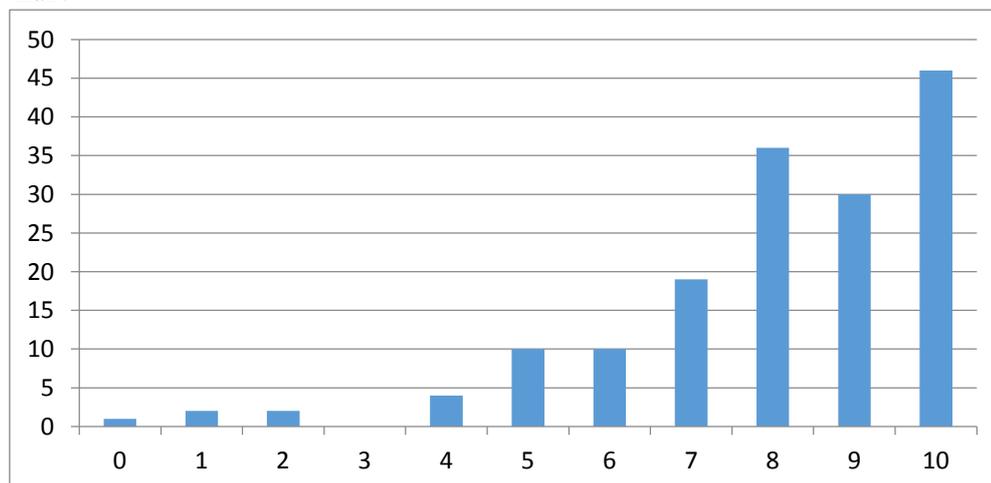
Fonte- Elaboração da Autora.

**Gráfico 8- De 0 a 10 como você avalia a rapidez na divulgação da Informação (divulgação dentro do prazo) por e-mail?**



Fonte- Elaboração da Autora.

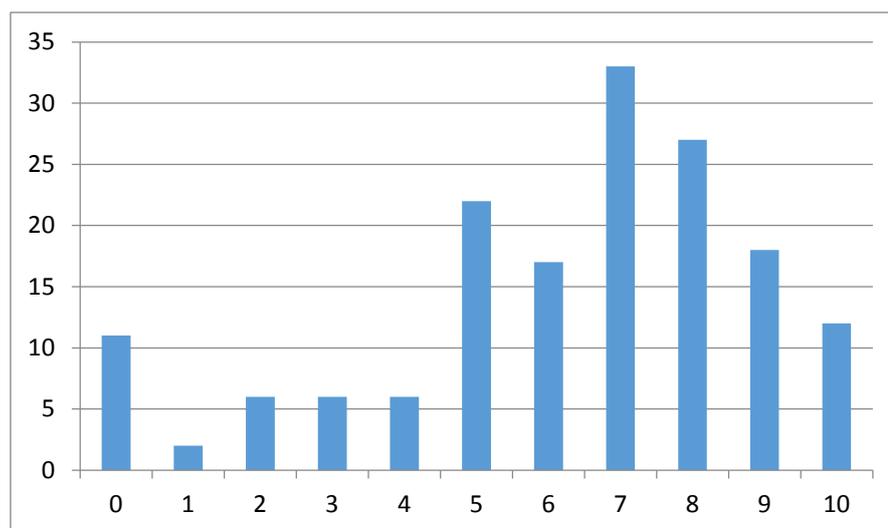
**Gráfico 9- De 0 a 10 como você avalia a relevância dos assuntos comunicados por e-mail?**



Fonte- Elaboração da Autora.

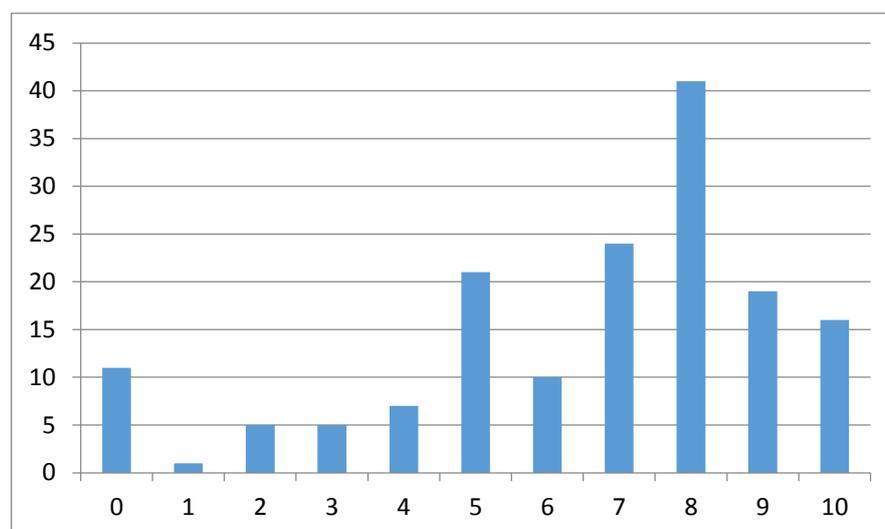
Os murais também foram avaliados com os mesmos aspectos e embora as notas fossem satisfatórias, percebemos uma diferença quando comparamos com os gráficos acima. Isso porque os murais, como já analisado, precisam ainda de ajustes para serem mais bem usados, neste caso as notas ficaram mais centradas no meio do gráfico do que nas pontas como é possível ver nos gráficos abaixo.

**Gráfico 10- De 0 a 10 como você avalia a relevância dos assuntos comunicados nos murais?**



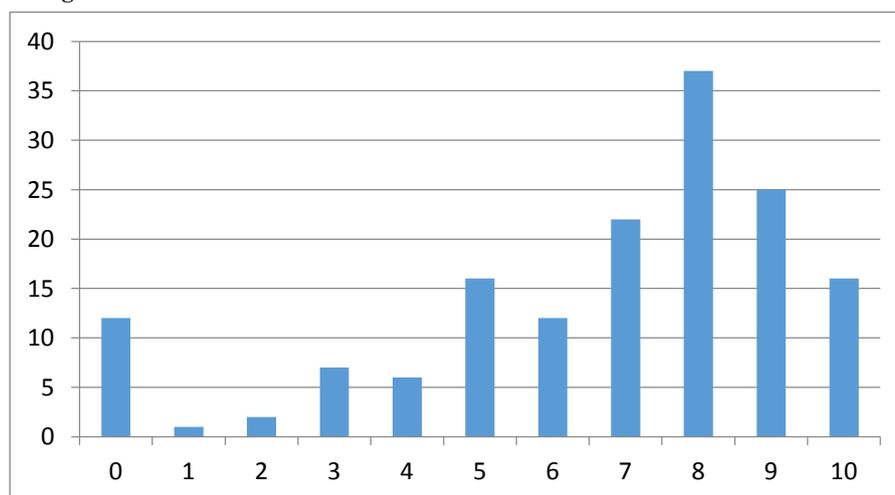
Fonte- Elaboração da Autora.

**Gráfico 11- De 0 a 10 como você avalia a rapidez na divulgação da Informação (divulgação dentro do prazo) das informações do RH nos murais?**



Fonte- Elaboração da Autora.

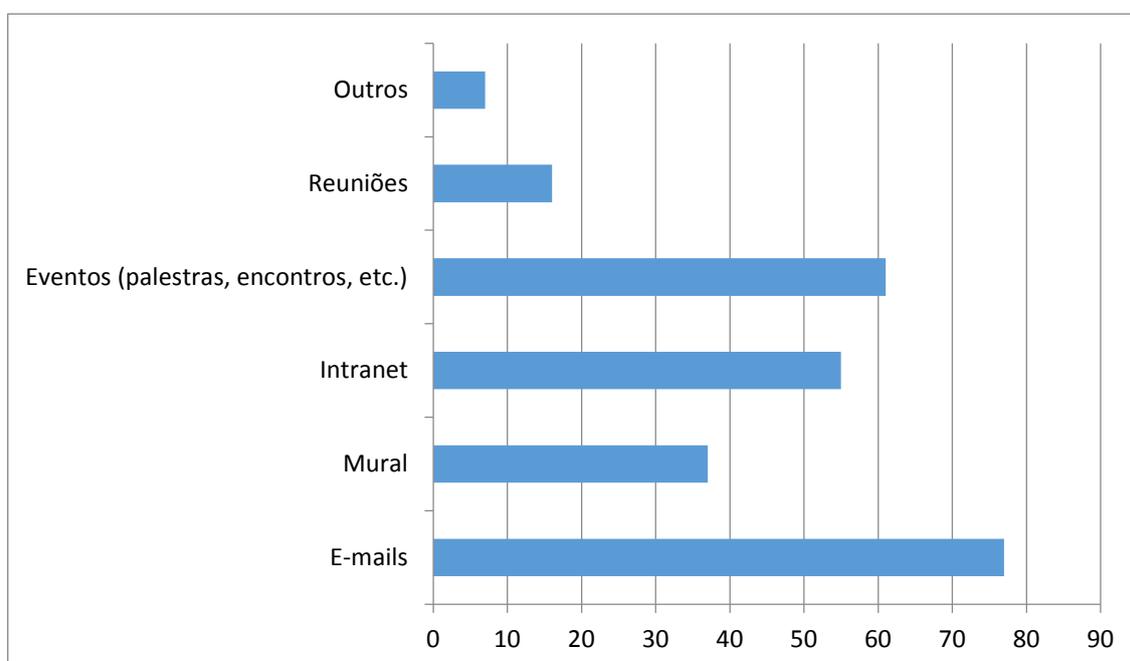
**Gráfico 12- De 0 a 10 como você avalia a compreensão das informações do RH divulgados nos murais?**



Fonte- Elaboração da Autora.

Assim como na primeira pesquisa, perguntamos a respeito dos meios de comunicação que precisam ser melhorados, e do mesmo modo da anterior o e-mail foi o mais indicado, seguido pela melhoria nos eventos, como palestras e encontros (gráfico 13). Neste caso concluímos que por ser um meio muito usado, apesar das melhorias, percebemos necessidades de ajustes, principalmente em linguagem e nos assuntos divulgados, ainda há assuntos importantes que não são informados aos colaboradores.

**Gráfico 13 -Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser melhorados pelo RH para aperfeiçoar a comunicação interna?**



Fonte- Elaboração da Autora.

Uma das questões mais importantes na pesquisa é a aberta, onde os colaboradores podiam apontar suas críticas e sugestões a respeito da comunicação do RH. Dentre as 32 respostas obtidas 10 foram sugestões, seis foram críticas e cinco elogios (abaixo quadro com a seleção das respostas válidas). Percebemos uma menor agressividade do colaborador em relação às críticas desta etapa de avaliação quando comparado com a primeira pesquisa. A maioria das sugestões expõe uma necessidade que o trabalhador expõe de ter um RH mais próximo, que dialogue mais e que o valorize. Percebemos também que, nos elogios, os colaboradores parabenizam o trabalho que a área vem desenvolvendo, o que nos dá um feedback positivo com relação a este processo de comunicação desenvolvido.

**Tabela 3- Respostas questão aberta (Questionário de avaliação)**

<b>Respostas questão aberta</b>	
1.	Acredito que o trabalho de divulgação via e-mail seria mais eficiente.
2.	Acredito que o problema não seja tanto os meios de comunicação, mas a não divulgação (ou difícil acesso) a algumas informações. Exemplo: sou requisitado e entrei em maio e até hoje não sei exatamente o valor do meu salário pois não existe tabela de salários na intranet, nem qualquer outro valor.
3.	Acho que a intranet deveria ser atualizada mais rápido.
4.	A comunicação é eficaz, as pessoas demonstram pouco interesse de se informar
5.	Quando se pensa em Recursos Humanos, automaticamente se pensa em equipe. Não se constrói um RH se não tiver uma equipe preparada, treinada para desenvolver o trabalho em prol dos colaboradores ativos e inativos. Todas as atividades ligadas à área de RH, ou seja, que demandam diretamente do trabalho humano, necessitam ser feitas com dedicação. É o sentido de coletividade, de trabalho em equipe e, para isso, todo líder tem que saber preparar uma equipe, tem que desenvolver sua equipe. A equipe consegue trabalhar de forma que cada um de seus integrantes saiba exatamente o que o outro faz, sua forma de agir, sua função, sua atividade e o seu espaço dentro do grupo. Penso que a equipe de Recursos Humanos, deveria ser mais ouvinte, menos agressiva, mais paciente, como na empresa há muitos idosos percebo que em sua maioria, há um certo receio, por parte deles, em saber sobre os seus

	direitos e até mesmo os seus deveres quando o único canal seria ir até o RH e dirimir dúvidas, costumo dizer aos meus filhos que paciência é uma virtude.
6.	Falta mais informações internas.
7.	Sugestão: a volta da informação no portal do servidor sobre a quantidade de dias tirados do abono assiduidade e da licença administrativa
8.	Os murais ficam em locais que não possibilitam boa visualização
9.	Acho que o RH deveria promover o encontro entre pessoas interessadas em mudar de setor e setores com necessidade de pessoal.
10.	Mais respeito das pessoas do RH pelos colaboradores em geral.
11.	Os murais ficam sempre escondidos, nos cantos dos andares, nem sempre dá para ver.
12.	Utilizar o celular para informações individuais aos colaboradores, exemplo: assinar férias.
13.	Evitar assuntos de pouca relevância no e-mail, eles desestimulam a leitura do em geral.
14.	O RH está de parabéns pelo que vem demonstrando aos usuários internos.
15.	Só tenho que elogiar o serviço prestado.
16.	O RH, em função da sua própria atribuição deveria dar mais foco ao colaborador em todo o seu contexto (profissional, pessoal, saúde, intelectual e meramente informal, dentro de suas ações do dia a dia com interação interpessoal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança na comunicação no RH da Empresa Pública A também envolvia uma mudança cultural, principalmente no que diz respeito a comportamento, relacionamentos, processos de trabalho, envolvimento dos gestores e conscientização dos mesmos de que são também responsáveis por essa comunicação. Nesse caso, quando Kunsch afirma que é necessário convencer a gestão de que o processo comunicacional é imprescindível para o desenvolvimento da empresa, a pesquisa converge com a fala da autora e prova que o protagonismo da gestão nesse processo é essencial. Ainda acrescentamos a importância de a gestão articular e ser a principal provedora desse processo na organização, isso porque não basta somente estar ciente dos planejamentos e projetos de comunicação. Os gestores como geradores e detentores da informação devem promover o diálogo e a divulgação da informação eficiente. Pois, como apresentado no capítulo de marco teórico, a informação de maior credibilidade, segundo os colaboradores, é a que o gestor transmite.

Além da falta de participação efetiva da gestão nesse processo, identificamos também a importância de uma gestão eficiente do plano. Percebemos, após a implantação, que não foi gerido de modo a envolver e dividir as tarefas na área. O não envolvimento dos gestores fez com que o processo se concentrasse apenas nas mãos do gestor de desenvolvimento e da estagiária de comunicação, o que acabou sendo insuficiente para a implantação de todas as ações previstas.

A mudança cultural, proposta pelo plano de comunicação interna, necessitava passar primeiro por uma mudança comportamental da gestão, neste caso a do RH. Como analisamos, os gestores do RH da empresa pública A do DF, não viam a comunicação como elemento essencial para o desenvolvimento da área. Neste processo, apenas o gestor do núcleo de desenvolvimento articulou a implantação das ações, embora com apoio pontual dos outros gestores, percebemos que o não envolvimento na implantação do plano fez com que a área não mudasse estruturalmente, como era previsto.

Outra dificuldade apresentada para o melhor desenvolvimento do plano, foi o fato do plano ter sido articulado em apenas uma área da organização. Embora a área de recursos humanos seja essencial em uma empresa, sobretudo quando se diz respeito a motivação, engajamento e desenvolvimento do público interno, a comunicação diz

respeito a toda a organização. Para que o plano de comunicação atingisse maiores mudanças, seria necessário a parceria com outras áreas, por exemplo, a área financeira para a articulação de repasses de verba para pagamentos, ou até mesmo com o sindicato, para a divulgação de acordos e melhor diálogo entre interesses da empresa e interesses dos colaboradores.

Dificuldades do processo:

1. Falta de articulação dos gestores;
2. Mudar uma cultura de falta de diálogo na empresa;
3. Monopólio da informação;
4. Comunicação na empresa ainda não é prioridade;
5. A falta de parceria do RH com outras áreas em prol de uma estruturação da comunicação;
6. Falhas na gestão do plano, principalmente em sua implantação

Desse modo consideramos a experiência de formulação e implantação de um plano de comunicação interna no RH da empresa pública A do Distrito Federal um primeiro passo de mudança cultural, principalmente no que se diz respeito a processos comunicacionais na empresa. Neste planejamento o objetivo inicial era estruturar os meios de comunicação, nos aspectos de agendamento, identidade e alcance da divulgação. Mas de acordo com a fala dos autores apresentados, observamos que o diálogo é essencial no processo de comunicação na empresa. A falta de um diálogo efetivo nesse espaço dificultou a construção de sentido dentro da organização, fazendo com que os processos se tornassem operações de rotina, perdendo um pouco a sua real finalidade.

Apesar dos problemas relatados, podemos avaliar que os resultados da aplicação do plano foram favoráveis no sentido de uma primeira mudança da comunicação na empresa. Foi observada uma considerável aceitação e participação dos colaboradores nesse processo. Também observamos uma melhoria na imagem do RH, principalmente em mostrar um esforço de aproximação com o público interno. Nesse processo foi interessante perceber o interesse dos colaboradores em participar da área e fazer dela um espaço melhor, considerando que os recursos humanos é um ambiente que trabalha exclusivamente para este público, ou seja usar esse fator a seu favor pode ajudar a

construir não somente uma área melhor, assim como uma empresa mais desenvolvida e proativa.

Com essas observações sugerimos que, como continuação desses processos, sejam criadas ações de diálogo da área com os colaboradores e também com outras áreas, buscando assim parcerias. Essas articulações precisam ser promovidas principalmente pelos gestores, resultando na criação de políticas, diretrizes e capacitações na área de comunicação. Neste sentido, a capacitação através de cursos, palestras, estudos de caso na área se tornam elementos importantes para convencer e qualificar os gestores e colaboradores. Isso porque percebemos que embora os gestores tenham papel fundamental no processo, é importante que se envolvam também alguns colaboradores como protagonistas do processo. Esta representação ajuda a disseminar a consciência sobre comunicação na organização, criando sentido e mudança cultural em todos os aspectos nesse espaço.

Como sugestão para próximas pesquisas, elencamos algumas temáticas como:

1. Qual a importância da parceria com outras áreas na organização para o processo de comunicação interna?
2. As capacitações em comunicação podem gerar impactos e mudanças na organização?
3. O protagonismo de gestores e colaboradores na implantação de ações de comunicação podem gerar mudanças culturais na organização?
4. Quais são os paralelos entre cultura e clima organizacional e qual o papel da comunicação nessas temáticas?

Assim, concluímos a pesquisa considerando que a análise do processo de formulação e implantação de um plano de comunicação para o RH da empresa pública A do Distrito Federal nos trouxe experiências na área de comunicação construtivas para o pensamento epistemológico e conceitual, mas sobretudo para a reflexão sobre a aplicação de técnicas de planejamento e de gestão. Em convergência com o pensamento dos autores da área, esse processo é permeado por complexidade no âmbito das organizações e, sobretudo, na construção da comunicação. Ousamos dizer que essa construção não é pautada por fórmulas fechadas e prontas, mas sim através de experimentos que nos ajudam a compreender e lidar com as complexidades do meio.

## REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, R. A teoria da Complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009. Cap. 7.
- BERCERUELO, B. **Nueva Comunicación Interna en la Empresa**. 1. ed. [S.l.]: [s.n.], 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administración de recursos humanos: el capital de las organizaciones**. 8. ed. Santa Fe: McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- CURVELLO, J. J. A. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, J. **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DIAS, J. M. A. M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. In: FILHO, P. D. V. **Planejamento empresarial: teoria e prática**. Leituras selecionadas. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- DUARTE, J. Instrumentos de Comunicação Pública. In: DUARTE, J. **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 59-71.
- DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: linguagem gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2009. Cap. 14, p. 333-359.
- DUTERME, C. **A comunicação interna na empresa. A abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.
- GUAZINA, L.; BELISÁRIO, K. Repensando o planejamento em tempos de globalização e transformações sociais. **Esferas- Revista Interprogramas de Pós-graduação em Comunicação no Centro Oeste**, Brasília, v. 1, p. 129-137, Julho/Dezembro 2012.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- KUNSH, M. M. K. Percursos paradigmáticos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009. p. 64-89.
- LUPETTI, M. **Planejamento de Comunicação Organizacional: uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise do marketing**. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010.

MANSI, V. R. **Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações: narrativas de liderança**. Faculdade Cásper Líbero. São Paulo. 2014.

MARCHIORI, M. R. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: linguagem gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2009. Cap. 12, p. 293-320.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Toronto: Atlas, 1996.

RIBEIRO, A. W. D. A. **Em nome do Pai: a comunicação e o simbólico na cultura organizacional de instituição Católica de educação**. Universidade Católica de Brasília. Brasília. 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, G. E. D. O. Cálculo amostral: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 03 Junho 2016.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2007.

VASCONCELOS, L. R. **Planejamento de Comunicação Integrada: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI**. São Paulo: Summus, 2009.

ZÉMOR, P. As formas de comunicação pública. In: DUARTE, J. **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 15, p. 214-245.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1

#### Questionário de Comunicação

O seguinte questionário tem por objetivo levantar informações a respeito da comunicação que a área de RH da Empresa Pública A do Distrito Federal tem com o seu público, que são todos os seus colaboradores internos. O questionário é anônimo e pode ser respondido por colaboradores, estagiários, Pc, jovens aprendizes e comissionados.

**\*Obrigatório**

**1-Qual é o seu cargo? \***

- Colaborador(a)
- Comissionado(a)
- Estagiário(a)
- PcD
- Jovem Aprendiz

**2-Exerce cargo de chefia? \***

- Sim
- Não

**3-Já passou por alguma dificuldade no trabalho por falta de informação ou informações incorretas?**

- Sim
- Não

**4-De 0 a 10 qual a importância você dá à Comunicação Interna na empresa? \***

Sendo que 0 para nenhuma importância e 10 para muita importância

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- 

**5-De 0 a 10 como você avalia os e-mails do RH? \***

Avaliando os aspectos, relevância dos assuntos comunicados, agilidade na divulgação informação, alcance e compreensão da informação.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- 

**6-De 0 a 10 como você avalia os informativos do RH nos murais? \***

Avaliando os aspectos, relevância dos assuntos comunicados, agilidade na divulgação informação, alcance e compreensão da informação.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- 

**7-Você costuma ler os e-mails recebidos do RH? \***

- Não Leio

Raramente Leio

Leio sempre

**8-Você costuma ler os comunicados nos murais da empresa? \***

Não Leio

Raramente Leio

Leio sempre

**9-Você costuma acessar e ler as notícias da Intranet? \***

Não Leio

Raramente Leio

Leio sempre

**10-Qual o meio de comunicação que você prefere ou usa mais? \***

Mural

E-mail

Intranet

Reuniões

Conversas Informais

**11-Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser melhorados pelo RH para aperfeiçoar a comunicação interna? \***

E-mails

Mural

Intranet

Reuniões

Outro:

**12-Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser implementados pelo RH para aperfeiçoar a comunicação interna? \***

Caixa/ e-mail de sugestões

Conversas informais

Correspondência

Eventos (palestras, encontros, etc.)

Jornal institucional

Mala-direta (Ela é composta por informativos de publicidade informativa em formato digital)

Newsletter (boletim enviado por e-mail)

Relatórios

Outro:

**13- Deixe neste campo suas críticas construtivas e/ou sugestões.**

## APÊNDICE 2

### Resultados do Questionário

A seguir, é apresentada a pesquisa realizada e a análise feita de todas as questões e suas respectivas respostas. Assim como apresentado anteriormente, o diagnóstico foi alterado do original, pare que houvesse a preservação da identidade da empresa.

A pesquisa como já dito, foi realizada através do questionário (Apêndice 1) com 13 perguntas, 12 de múltipla escolha e uma aberta para que os colaboradores dessem suas sugestões. Foi divulgado via e-mail para todos os colaboradores, nesta continha o *link* de acesso ao questionário que era *on-line* pela plataforma Google Forms. O questionário se manteve disponível dos dias 25 de maio a 10 de junho de 2015 e teve 293 respostas enviadas. Consideramos um número de respondentes aceitável para a análise, levando em conta que o número de colaboradores em toda a Empresa Publica A do Distrito Federal é de aproximadamente 904.

A primeira e segunda perguntas foram para saber se o colaborador era colaborador, comissionado, estagiário, Jovem Aprendiz ou do Programa de Inclusão da Pessoa com Deficiência (PcD) e se exerciam cargo de chefia. Dos 293 respondentes a maioria diz ser colaborador, totalizando 219 pessoas, em seguida 53 disseram ser comissionados, 13 disseram ser estagiários, quatro disseram ser Jovens Aprendizes e três disseram ser do programa de PcD. Com relação ao cargo 51 declararam ter cargo de chefia enquanto 242 disseram não exercer (veja no gráfico abaixo).

1-Qual é o seu cargo?

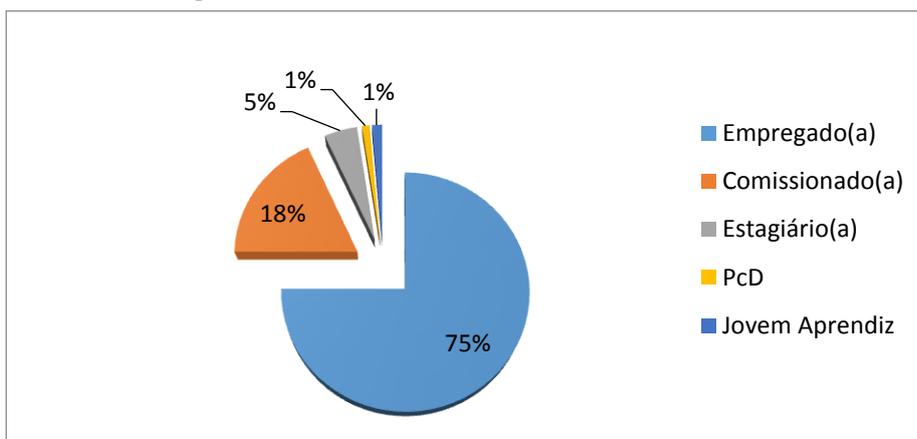
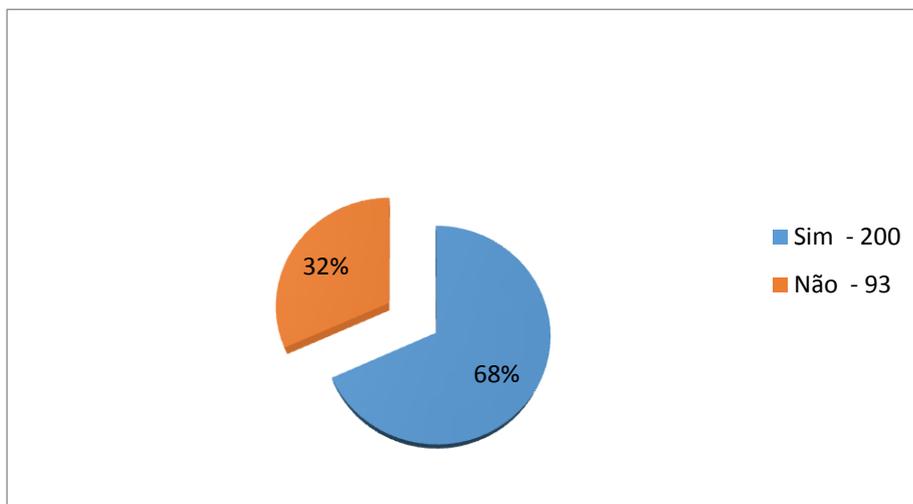


Gráfico- Elaboração da autora

A terceira pergunta do questionário foi elaborada com o intuito de saber se este colaborador já havia passado dificuldade no trabalho com relação à falta de informação

ou informações incorretas. A partir destas respostas conseguimos apontar se o colaborador consegue identificar essa dificuldade. Neste sentido foram 200 pessoas que declararam já ter passado dificuldade por falta de informação ou informação incorreta e 93 declararam não terem tido dificuldade (veja no gráfico abaixo). Pela maioria ter declarado passar por dificuldades, podemos inferir que a falta ou incorreta informação no ambiente organizacional da Empresa Pública A é uma realidade recorrente e muitos de seus colaboradores a identificam.

**3-Já passou por alguma dificuldade no trabalho por falta de informação ou informações incorretas?**

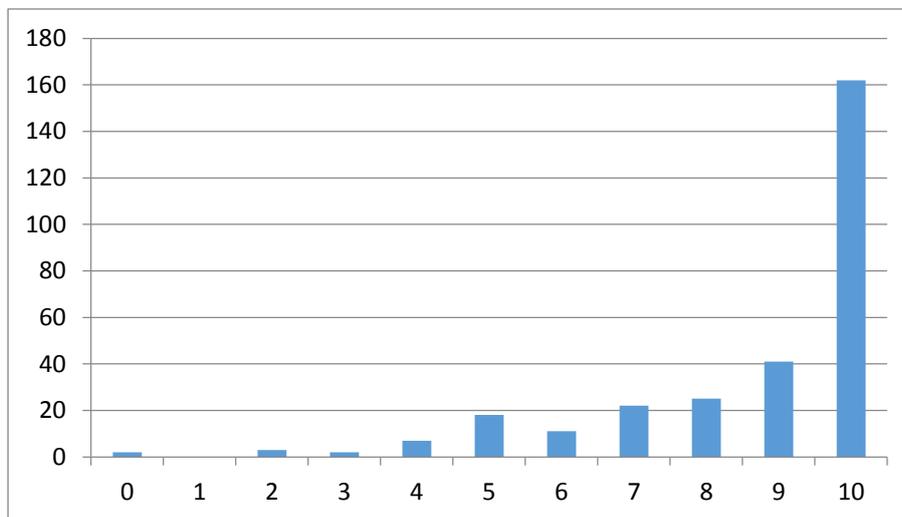


**Gráfico- Elaboração da autora.**

A quarta pergunta do questionário é complementar a anterior, porque tinha por objetivo identificar se o colaborador via importância em comunicação interna e também se ele a identifica. Esta questão foi elaborada para que o respondente desse uma nota de 0 a 10 onde até zero seria pouca importância ou nenhuma importância e 10 para muito importante. Assim as respostas foram 162 pessoas deram nota 10, atribuindo muita importância, 41 pessoas deram nota nove, 25 pessoas deram nota oito, 22 pessoas deram nota sete, seis pessoas deram nota seis, 18 pessoas deram nota cinco, sete pessoas deram nota quatro, duas pessoas deram nota três, três pessoas deram nota dois, nenhuma pessoa deu nota um e duas pessoas deram nota zero (veja no gráfico abaixo). Os resultados foram satisfatórios pelo fato de que a maioria das pessoas indicarem ver importância em comunicação interna. No entanto o fato de alguns terem apontado notas baixas nos indicou um desafio em convencer colaboradores com ações que os integrem

nesta comunicação, porque é importante ressaltar que neste trabalho a parceria com o colaborador é fundamental.

**4-De 0 a 10 qual a importância você dá à Comunicação Interna na Empresa?**



**Gráfico- Elaboração da autora.**

Para podermos saber qual era a opinião do colaborador em relação à comunicação do RH com este público fizemos perguntas a respeito de cada meio que esta utiliza para se comunicar com o colaborador. A primeira é sobre como ele avalia os e-mails da área, e seguindo o mesmo modelo anterior o respondente deveria dar uma nota de 0 a 10. Das 293 pessoas que responderam, seis deram nota zero, duas pessoas deram nota um, 10 pessoas deram nota dois, seis pessoas deram nota três, quatro pessoas deram nota quatro, 23 pessoas deram nota cinco, também 23 pessoas deram nota seis, 48 pessoas deram nota sete, 69 pessoas deram nota oito, 61 pessoas deram nota nove e 41 pessoas deram nota 10, no gráfico abaixo é possível visualizar melhor. Assim podemos notar que as notas dadas não tiveram unanimidade, o maior número de pessoas escolheu a nota oito, o segundo maior foi nota nove. Neste caso é possível afirmar que os e-mails do RH não eram insatisfatórios, porém levando em conta os números de escolhas nas notas baixas, a área ainda poderia melhorar.

#### 5-De 0 a 10 como você avalia os e-mails do RH?

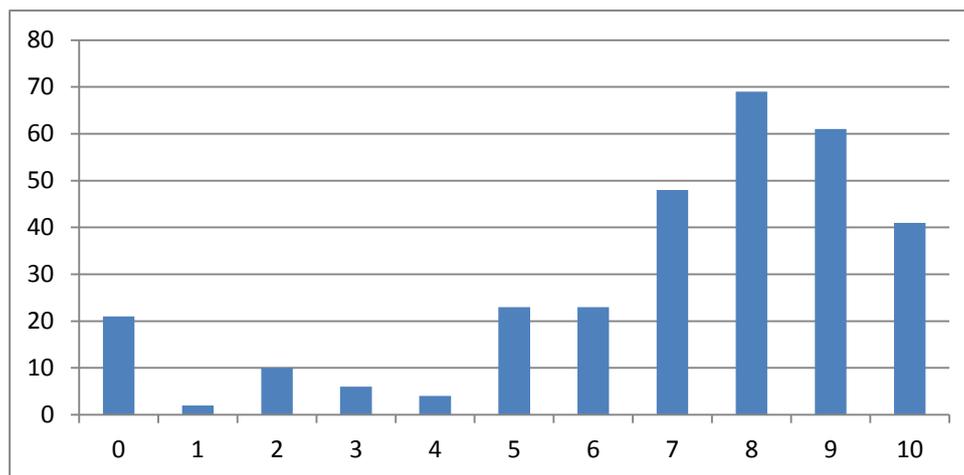


Gráfico- Elaboração da autora.

Como a pergunta anterior, a sexta pergunta é para saber sobre os murais, tem por objetivo observar como o colaborador avaliava os informativos do RH nos murais da empresa. Neste sentido foram 21 pessoas que deram nota zero, cinco pessoas deram nota um, 17 pessoas deram nota dois, 13 pessoas deram nota três, 21 pessoas deram nota quatro, 41 pessoas deram nota cinco, 31 pessoas deram nota seis, 39 pessoas deram nota sete, 47 pessoas deram nota oito, 30 pessoas deram nota nove e 28 pessoas deram nota 10 (visualize melhor no gráfico abaixo). Não diferente das respostas anteriores a essa pergunta os 293 respondentes deste questionário não deram unanimidade a uma única nota, o maior número de colaboradores deu nota oito, em seguida com 41 pessoas foi a nota cinco. Embora o RH não utilize com frequência os murais para se comunicar as notas na avaliação não foram consideradas insatisfatórias. No entanto é possível observar que não são a maioria os colaboradores que recorrem ao mural para conseguirem informações.

#### 6-De 0 a 10 como você avalia os informativos do RH nos murais?

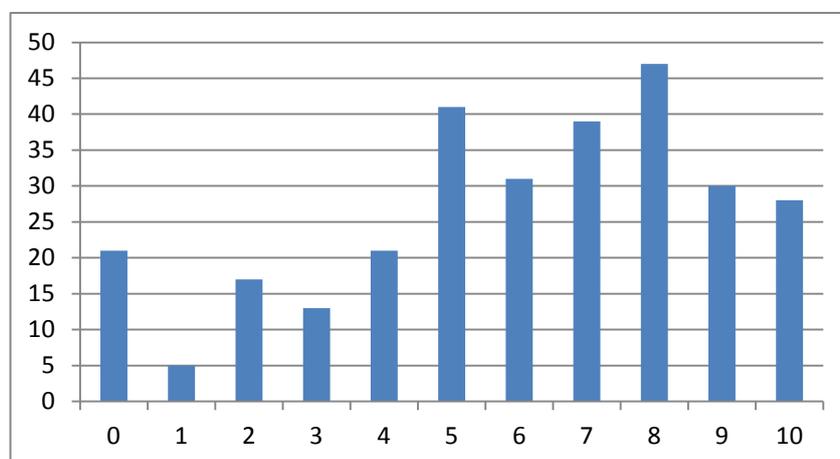
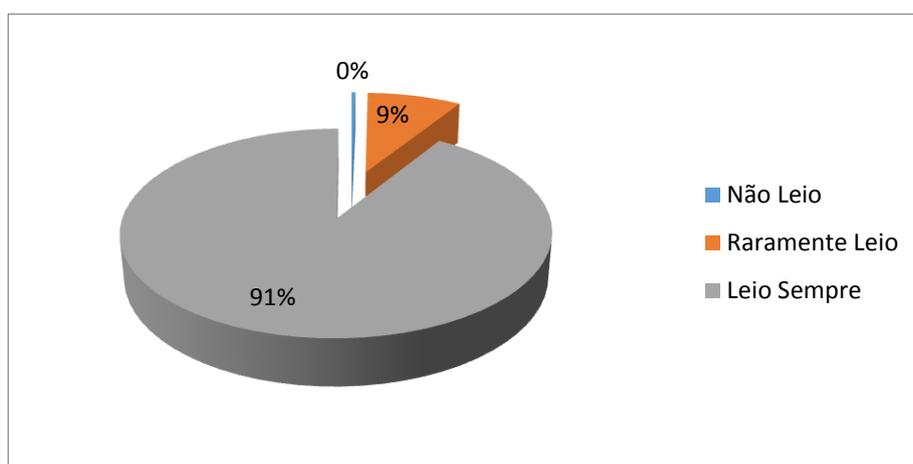


Gráfico- Elaboração da autora

A sétima pergunta diz respeito se o colaborador lê ou não os e-mails que o RH envia com informativos diretos aos colaboradores. Das 293 pessoas que responderam uma pessoa disse não ler, 25 pessoas disseram ler raramente e 267 disseram ler sempre (gráfico abaixo). Percebemos a partir destes resultados que o e-mail é o meio de comunicação mais usado da empresa, por ser também o de mais agilidade e rapidez na hora da comunicação interna. No entanto também percebemos que há áreas na empresa com colaboradores que não tem a cultura de utilizar o e-mail como a área de transporte por exemplo, o que nos fez prestar atenção em outros meios que não muito usados poderiam ser mais abordados, para alcanças a todos.

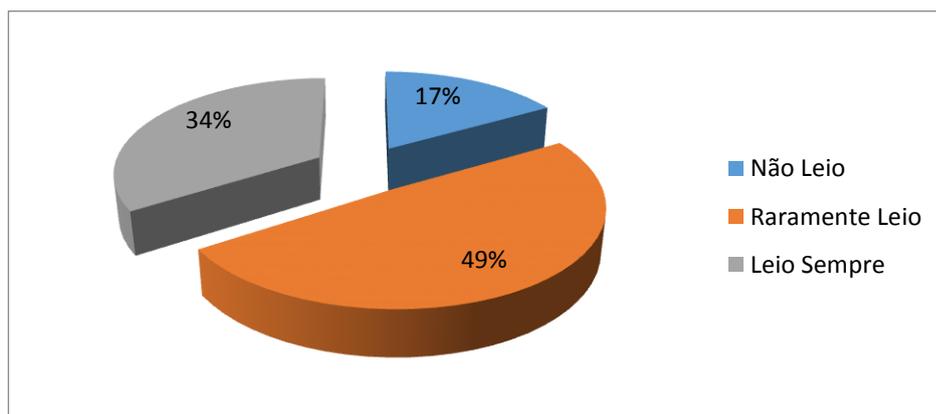
**7-Você costuma ler os e-mails recebidos do RH?**



**Gráfico- Elaboração da autora.**

A oitava pergunta é semelhante a anterior, no entanto relacionado ao mural. Foram 49 pessoas que declararam não ler o mural, 144 pessoas disseram ler raramente e 100 pessoas disseram ler sempre. A partir destas respostas é possível observar que o mural não é o meio de comunicação mais procurado, embora seja uma interessante ferramenta, principalmente para aqueles que não têm costume de utilizar o computador como citado anteriormente.

**8-Você costuma ler os comunicados nos murais da Empresa?**



**Gráfico- Elaboração da autora.**

Para completar as perguntas a respeito dos principais meios de comunicação da Empresa Pública A, também perguntamos sobre o acesso à intranet. De 293 que responderam 34 disseram não ler notícias na intranet, 106 disseram raramente ler e 153 pessoas disseram ler sempre. Mais de 50% da amostra diz acessar a intranet e ler suas notícias, no entanto quando se visualiza os acessos da página os números são baixos.

#### 9-Você costuma acessar e ler as notícias da Intranet?

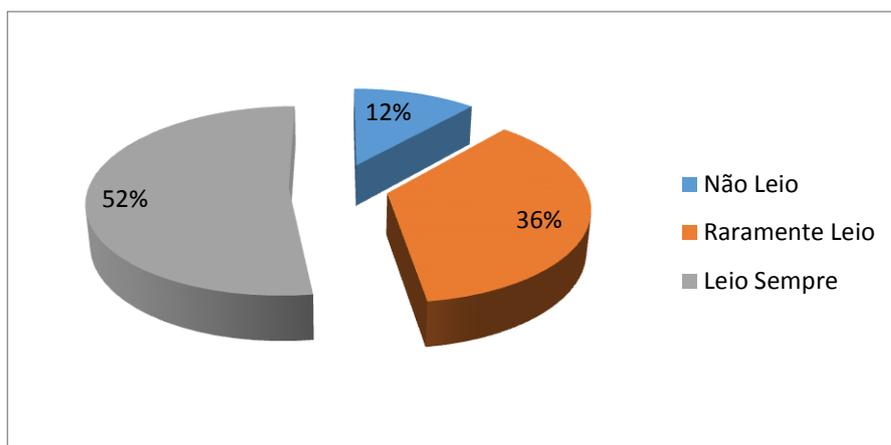


Gráfico- Elaboração da autora.

A décima pergunta diz respeito ao meio de comunicação que o colaborador prefere ou usa mais, esta pergunta tem o objetivo de observar o que no geral os colaboradores estão utilizando mais. Para isso, foram 234 pessoas que disseram ser o e-mail o mais usado, seis pessoas disseram ser o mural, 34 pessoas disseram ser a intranet, cinco pessoas disseram ser as reuniões e 14 disseram ser as conversas informais, no entanto é importante ressaltar que esta questão era aberta para que o colaborador respondesse mais de uma alternativa. Assim como identificado anteriormente, com 80% dos respondentes o e-mail é o meio mais usados pelos colaboradores, pelos motivos elencados acima, como a grande facilidade de acesso por todos da empresa.

#### 10-Qual o meio de comunicação que você prefere ou usa mais?

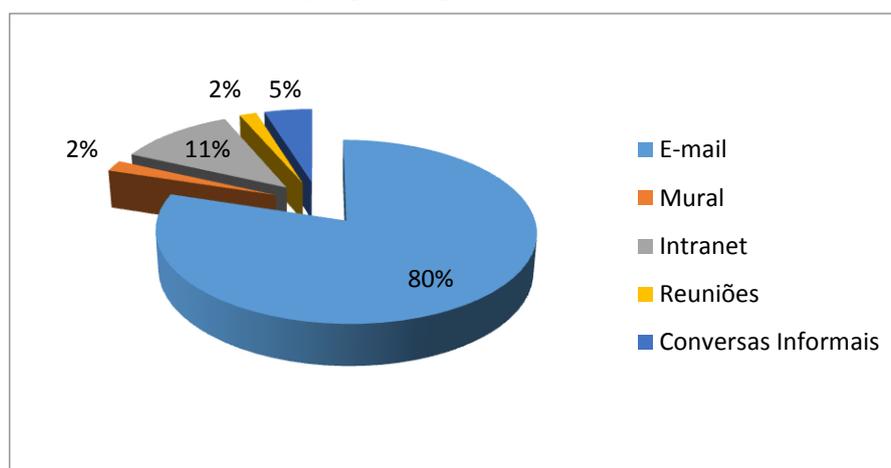
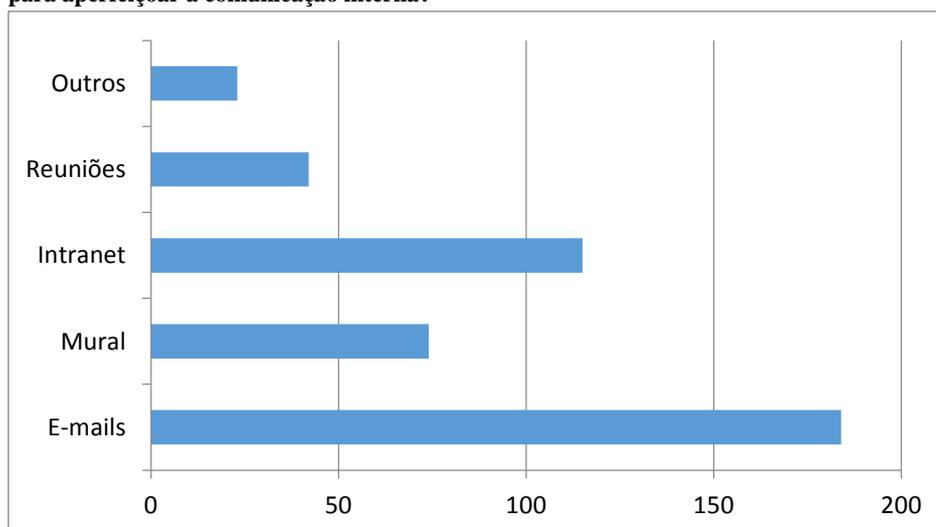


Gráfico- Elaboração da autora

Esta questão teve por finalidade o colaborador contribuir dando sugestões a respeito dos meios de comunicação que poderiam ser melhorados para o aperfeiçoamento da comunicação interna. Havia cinco opções, onde a última era aberta com o nome “outros” assim o colaborador poderia escrever sugestões não listadas e era também possível escrever mais de uma opção, abaixo se encontra o gráfico e a tabela com a resposta de “outros”. Para e-mails 184 pessoas escolheram a opção, 74 escolheram mural, 115 escolheram intranet, 42 pessoas escolheram reuniões e 23 pessoas escolheram “outros”. As respostas desta questão nos permitiram identificar que os dois meios que mais são utilizados, apresentados anteriormente, também aqui foram os dois mais votados para serem aperfeiçoados pela comunicação do RH. Inferimos que o fator mais utilizado ou de preferência nem sempre quer dizer o de melhor qualidade, neste caso.

**11-Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser melhorados pelo RH para aperfeiçoar a comunicação interna?**



**Gráfico- Elaboração da autora.**

Embora tenha tido 23 escolhas na opção “outros” contabilizamos 19 respostas, elas foram colocadas do modo em que foram escritas. Muitos acabaram confundindo com a questão seguinte e colocaram nesta opção suas sugestões de novos meios de comunicação. No entanto esta opção era para sugerir a melhora dos outros meios já existentes na empresa. No geral as sugestões nos deram ideias ações a serem implementadas.

	Outros
7.	Sugiro elaboração de Boletim Mensal.

8.	E-mails particulares para assuntos particulares.
9.	Reunião Direta.
10.	Área de trabalho do computador.
11.	Disseminação das atividades e procedimentos/processos para os colaboradores da empresa por meio da internet e intranet.
12.	Já está suficiente.
13.	Palestra/treinamento.
14.	Nada.
15.	Whatsapp p/empresa.
16.	Boletim Interno.
17.	Boletim interno.
18.	Treinamentos sobre atividades da empresa.
19.	Whatsapp.
20.	Retornar os displays que ficavam nos elevadores para informações internas.
21.	SMS.
22.	Melhorar e muito a qualidade das informações prestadas.
23.	Nenhum
24.	Página inicial do computador.
25.	Palestras Reuniões com Gestores, Diário Oficial.

Nesta questão o objetivo foi de saber do colaborador quais os veículos de comunicação ou atividades que poderiam ser implantados para o aperfeiçoamento da comunicação interna do RH. Deixamos sugestões e o colaborador poderia marcar mais de uma opção, também tendo a opção de “outros” para que ele sugerisse algum meio não listado. Para caixa de e-mail de sugestões foram 147 pessoas que marcaram, 45 pessoas escolheram conversas informais, 17 pessoas escolheram correspondência, para eventos (palestras, encontros, etc.) foram 106 pessoas, 90 escolheram jornal institucional, 44 escolheram mala- direta, 96 escolheram a newsletter, 26 escolheram relatórios e 12 pessoas escolheram “outros”. As três escolhidas com maiores números foram caixa de e-mail de sugestões, eventos e newsletter, considerados meios dinâmicos que exige uma grande participação do colaborador, para que seja executada de modo eficiente. A partir desta questão é possível perceber que o colaborador prefere meios de

comunicação onde há a possibilidade dele ter uma participação mais ativa, onde ele pode dar sua opinião e ser ouvido.

**12-Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser implementados pelo RH para aperfeiçoar a comunicação interna?**

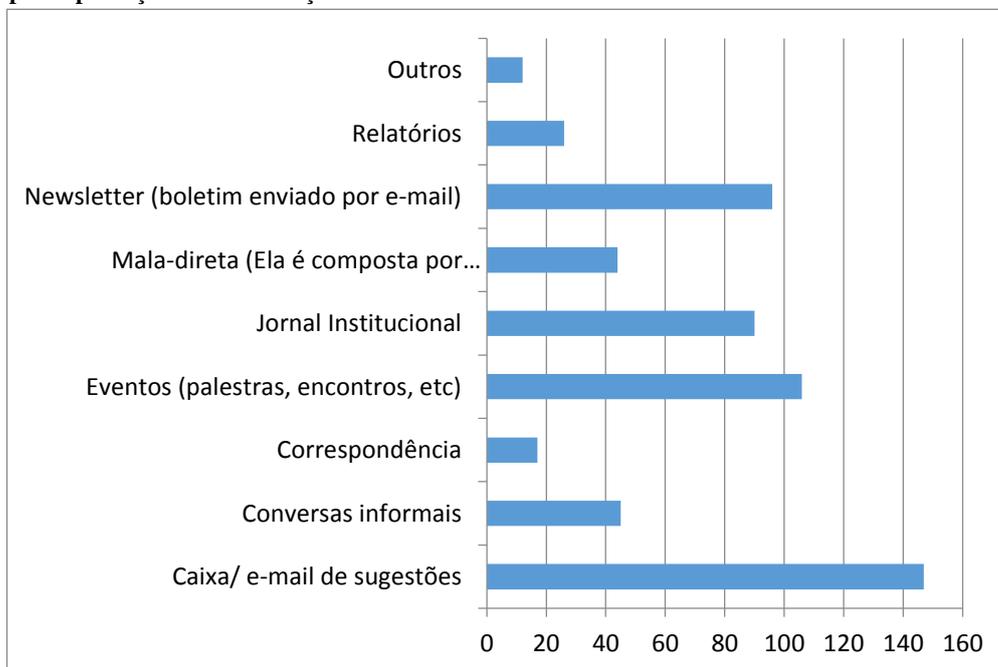


Gráfico- Elaboração da autora.

Embora haja 12 respondentes na categoria “outros” foram contabilizadas 9 respostas, onde três colaboradores responderam não ter sugestão. Desde a categoria “outros” da questão anterior algumas sugestões vêm se repetindo, por exemplo, o *whatsapp* da empresa, este é uma mídia social que muitos da empresa já usam e deste modo entendemos a sugestão dos colaboradores é que seja um meio formal na empresa.

	Outros
1.	Não há necessidade, opinião minha.
2.	-
3.	Whatsapp p/empresa.
4.	Redes Sociais.
5.	Internet.
6.	Apresentar todo o conteúdo que interessa ao colaborador na Intranet.
7.	Nenhum.
8.	Sem sugestão.
9.	Diário Oficial.

A última questão foi por completa aberta, para que o colaborador pudesse expor suas críticas ou sugestões. Foram contabilizadas 72 respostas, onde 20 respostas foram críticas, 36 respostas foram de sugestões, 10 respostas de elogios e 6 respostas nada a constar. Entre as críticas e sugestões que foram apresentadas, em sua grande maioria apresentam aspectos relevantes para a melhora do trabalho da comunicação do RH e não somente da comunicação, mas também nos processos de trabalho da área. Tal questão deu liberdade ao colaborador expor quais são suas necessidades, dando sugestões naquilo que ele está vivendo dentro da organização, nos fez identificar as realidades da Empresa Pública A, e de certo modo a cultura e o comportamento do colaborador quando expõe sua opinião.

	<b>13- Deixe neste campo suas críticas construtivas e/ou sugestões.</b>
1.	Parabéns pela iniciativa, mas acredito que não haja falha de comunicação.
2.	O RH esquece a existência do segundo prédio. As informações não são enviadas para cá.
3.	Muitas vezes grandes ideias estão nas pessoas que convivem cotidianamente com as tarefas da organização, pois convivem com os problemas da empresa e se esforçam para atrair as soluções. Vocês podem também fazer uma caixa de correio para essas sugestões e pautar numa reunião geral. Algo importante para ter uma boa comunicação é também saber ouvir, assim se pode avaliar as expectativas dos colaboradores em relação à empresa e ter uma fonte de obtenção de ideias que além de ser extremamente uteis para empresa, valoriza o colaborador.
4.	Nada a informar.
5.	Parabéns por realizarem a pesquisa.
6.	Gostei.
7.	Avalio que, hoje, a área de recursos humanos da Empresa Pública A carece de uma política de RH que trate as pessoas no geral. Tenho pouco contato com essa área, mas quando o faço percebo que as pessoas que atendem ao público são muito reativas, ou seja, acredito que, por tratar sempre com "colaboradores com problemas" de falta, de muitos atestados, de impontualidade, etc, acabam

	tratando todos os colaboradores de forma reativa e não dando o apoio necessário quando um colaborador procura a área de RH.
8.	Sempre fui muito bem atendida no RH.
9.	Sugiro divulgar periodicamente (mensal, trimestral, semestral) a agenda de eventos do RH, tais como: eventos de treinamento (datas de cursos, palestras, etc.); eventos da área de benefícios (vacinas, campanhas, etc.); eventos da área de pessoal (esclarecimentos sobre o ponto, folha de pagamento, etc.) E, ainda, disponibilizar na intranet em lugar único todos os formulários para requisição dos benefícios oferecidos Empresa, tais como: Requerimento da Licença Administrativa, etc.), para facilitar sua busca e localização.
10.	Considerando que muitos colaboradores não sabem usar e-mail e têm dificuldade de compreensão, seria interessante que o RH tivesse um canal de comunicação específico para atender às dúvidas e questionamentos destes e de outros colaboradores.
11.	Sugiro que tenha um programa de matriz do conhecimento e um programa de motivação institucional. Os colaboradores estão bastante desmotivados em relação ao ambiente de trabalho e visão do futuro.
12.	Continua como está.
13.	Nada/declarar
14.	O RH tem que contratar colaboradores que são formados na área de recursos humanos, e não estes colaboradores que estão lotados nesta área.
15.	Existem alguns colaboradores que tem pouco tempo para acessar os e-mails e poucos computadores disponíveis são apenas três computadores para mais de vinte colaboradores no setor.
16.	Que as informações internas do RH sejam por de e-mail.
17.	Estou sentindo falta dos comunicados se dias próximos a feriados são, ou não, facultativos.
18.	Para mim a comunicação está boa.
19.	A comunicação interna deve ter sua prioridade aqui na empresa, posto que as coisas acontecem e nós colaboradores somos os últimos a tomar conhecimento.
20.	A maior parte dos gestores desta empresa são bons técnicos, mas não possuem capacitação para gerir, especialmente pessoas. Seria um grande diferencial

	para a Empresa se o RH investisse nesse tipo de interlocução e capacitação.
21.	Para mim está bom.
22.	Parabéns.
23.	A pergunta 4 parece estar mal formulada. É claro que a importância da comunicação interna é uma realidade, independentemente de ser bem ou mal avaliada ou de ser bem ou mal executada. O que importa não é a importância que alguém dê a ela, mas se as ações de comunicação interna estão sendo desenvolvidas. Por isso, a minha resposta foi baixa, pois entendo que quase nada é feito em termos de comunicação interna na casa.
24.	Os meios de comunicação a meu ver não é o problema do RH. É preciso primeiro que haja política de gestão de pessoas, não consigo identificar nenhuma ação a não ser a folha de pagamento que também é muito importante. As unidades subordinadas ao RH funcionam mal, o colaborador não é o foco principal, não há projetos que envolvam o colaborador, que modifique o estado de desânimo instalado, não há preocupação com as pessoas, com a motivação das pessoas, com o fato de estarem desenvolvendo um trabalho compatível com suas habilidades. Há pessoas demais sem fazer nada e outras sobrecarregadas, ou seja, está longe de termos um projeto onde as pessoas são o foco. Ainda que a diretoria não saiba o que fazer, a GEREH que é composta por servidores do quadro, deveria ter a preocupação com os colaboradores desta empresa. O que falta não comunicar, comunicar o que? O dia que vai sair o pagamento? O dia que vence o plano de saúde? Ou que o ticket está disponível? Precisamos de muito mais que isso. Precisamos de ações, de movimento no sentido de transformar esta empresa.
25.	O RH sempre se comunica muito bem através de seus e-mails disparados, mas se olharmos para a questão de formatação do mesmo ela peca, pois, 90% dos e-mails internos da empresa apesar de não terem o texto ruim sua formatação é pobre e despadronizada, sempre com fontes muito grande e de cores escalafobéticas, e extravagantes ao extremo, o que acarreta ao leitor o desinteresse pela informação. Outro fator negativo que também é muito observado, é o fato de cobrarem a folha de ponto dos estagiários em cima da hora, quase sempre no mesmo dia, não é avisado com uma certa antecedência para que se evite transtornos.

26.	Anexar a comunicação interna ao clipping , onde todos os dias eu me informo sobre as notícias referentes a empresa.
27.	Estão no caminho certo.
28.	Melhorar a integração e motivação dos colaboradores.
29.	Falta a muitos colaboradores e chefes saberem o que é local de trabalho comportamento e ações.
30.	Melhorar atendimento.
31.	Sala de leitura, Ginástica laboral, mudança no ponto poder pagar duas horas três vezes por mês.
32.	Continuar com as palestras motivacionais, controle financeiro pessoal, formação de banco de talentos.
33.	Dar ênfase na motivação.
34.	Não há.
35.	O que falta na empresa é a transparência em sua comunicação. A Norma Organizacional, tem por finalidade Regulamentar o Boletim Administrativo da empresa, visando dar publicidade interna aos atos administrativos praticados pela alta gestão da empresa, garantindo o cumprimento do princípio legal da publicidade, a disseminação das informações administrativas e o combate à desinformação.
36.	Acho que todos os colaboradores que estão lotados nesta área não têm competência, para estarem lotados aí.
37.	Está bom assim.
38.	Liberdade maior na internet.
39.	Lamentavelmente, nós que trabalhamos fora da sede, não temos muitas informações.
40.	O relacionamento pessoal dos colaboradores RH é muito ruim. Por um setor de recursos humanos, o atendimento pessoal com os colaboradores tinha que ser de excelência, o atendimento é péssimo.
41.	Falta avanços mais melhorou bastante nos últimos anos.
42.	Como sugestão, o atual gerente da área deveria fazer cursos de RH, porque o mesmo não tem nenhum traquejo para lidar com o ser humano. Demonstra arrogância, prepotência, superioridade com seu semelhante, sem nenhuma necessidade, Ele consegue demonstrar, em vários momentos, despreparo para

	lidar com os colaboradores da Empresa.
43.	Sem crítica.
44.	Área de RH poderia ser mais integrada (todos os núcleos) no mesmo espaço físico.
45.	O transporte precisa ser visto por esta área.
46.	Sugiro que as comunicações sejam padronizadas e com maior zelo evitando erros de português.
47.	Nada a contestar.
48.	Nenhuma crítica e por enquanto a única sugestão é a do Jornal Institucional já citada acima.
49.	Acho que o Diretor deveria selecionar colaboradores que são formados na de recursos humanos e não estes que estão lotados no RH.
50.	Pesquisa de opinião na internet sobre os serviços prestados.
51.	Mais agilidade nas anotações nas carteiras de trabalho.
52.	Os textos dos e-mails muitas vezes são dúbios. A redação precisa ser mais clara.
53.	Precisa aperfeiçoar.
54.	Falhas na comunicação: e-mail desatualizado, controle de movimentação de Pessoas, utilizar o documento online, para incluir cursos realizados, para consulta, além de trabalhar a melhor junto aos aposentados.
55.	Cadê o mural?
56.	Fazer projetos que mostre aos colaboradores como é importante o papel do RH. Como palestras, cursos, vídeos e etc. Sugiro também criar um espaço para que possamos ter práticas de qualidade de vida: de ginastica laboral, meditação, assisti um filme 1 vez por semana, uma aula de dança 2 x por semana ou uma. Temos espaços que podem ser aproveitados. Podem ser feitos parcerias com SESC, água mineral.
57.	Para evitar murais cheios de anúncios e outros, a companhia podia abrir uma página interna para negócios entre os colaboradores.
58.	A intranet da empresa é um lixo! Não tem nada que servia ao dia-a-dia do colaborador.
59.	Sugiro fortalecer o Endomarketing do RH. É preciso fortalecer a comunicação das coisas que acontecem. É preciso informar melhor dos serviços que são

	prestados pela área (Carta de Serviço) sugiro, ainda, realizar eventos (reuniões para orientar os gestores sobre questões de RH (Ex.; ponto eletrônico). Sugiro realizar entrevista com os colaboradores, visando promover uma melhor integração entre os colaboradores.
60.	Precisam considerar os colaboradores que trabalham no outro prédio como parte da empresa. Devido a distância do edifício sede, muitas informações só são sabidas informalmente.
61.	Acho que poderia melhorar o visual dos e-mails e ser mais direto, sem excesso e figuras e textos mais dinâmicos e menos prolixos.
62.	Os colaboradores estão de parabéns sempre que precisei fui muito bem atendida, muito obrigado colegas.
63.	A diretoria tem que substituir os colaboradores que lá estão lotados, pois estes servidores não têm competência para esta área.
64.	Tudo Excelente.
65.	Gosto de informativos e telefones.
66.	Com mais transparência.
67.	Publicação pública de portarias. Maior comunicação com Gestores por reuniões, palestras e cursos.
68.	A área de RH já foi mais atuante, há muito tempo precisa melhorar.
69.	Está muito bom, todo atendimento da do RH e os núcleos.
70.	S/sugestões.
71.	Os e-mails podem ser mais claros, com uma padronização da fonte, coesão e maior correção ortográfica.

A análise anterior teve o objetivo de interpretar as respostas do questionário de comunicação interna do RH e deste modo diagnosticar o cenário em que a empresa se encontra nestes aspectos. De modo geral é possível dizer que a comunicação interna estratégica não é uma realidade na Empresa Pública Os do Distrito Federal foram muitos os desafios, porque envolve mudanças culturais. Esta mudança por si só é desafiadora, mas podemos ver também que o colaborador percebe que tal mudança deve ser feita, que ela pode beneficiá-lo.