



Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Comunicação Social – Comunicação Organizacional

BEATRIZ ALVES DE SOUZA TRECE

**O papel da Comunicação Interna em organizações de  
destaque pelo clima organizacional**

Brasília  
2013

BEATRIZ ALVES DE SOUZA TRECE

**O papel da Comunicação Interna em organizações de destaque pelo clima organizacional**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional, sob orientação da Professora Dra. Elen Cristina Geraldês.

Brasília  
2013

Trece, Beatriz Alves de Souza, 1990-

O papel da Comunicação Interna em Organizações de destaque pelo clima organizacional/ Beatriz Alves de Souza Trece. – 2013.

Orientadora: Elen Cristina Geraldês. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade de Brasília, Curso de Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional, 2013.

1. Comunicação Organizacional. 2. Comunicação Interna. 3. Clima Organizacional. 4. Cultura Organizacional. I. Geraldês, Elen Cristina. II. Universidade de Brasília. Curso de Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional. III. O papel da Comunicação Interna em organizações de destaque pelo clima organizacional.

BEATRIZ ALVES DE SOUZA TRECE

## **O papel da Comunicação Interna em organizações de destaque pelo clima organizacional**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação com habilitação em Comunicação Organizacional, sob orientação da Professora Dra. Elen Cristina Geraldês.

Monografia aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ para obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elen Cristina Geraldês  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Janara Kalline L. L. de Sousa  
1º Membro da Banca Examinadora

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Fabíola O. C. Machado  
2º Membro da Banca Examinadora

---

Prof. Esp. Felipe da Canova Gonçalves  
Suplente

*À Theresa de Lisieux Moreira Dias Trece,  
Que foi mais que uma avó e me ensinou  
A viver sem tempos mortos.*

## AGRADECIMENTOS

Nunca se vence uma guerra lutando sozinho, já dizia um poeta baiano. Não que a monografia tenha sido uma batalha épica, mas ela canaliza todos os sentimentos de quatro anos de Universidade. Você começa a lembrar do tanto que estudou para entrar, daquele dia que você viu seu nome inteiro na lista de aprovados, daquela alegria. Depois passa uma retrospectiva de como foram os primeiros dias de aulas, as imensas greves e os memoráveis *happy hours*. Daí você se recorda como era difícil explicar o seu curso, porque nem você mesmo sabia o que era com tanta clareza. Afinal, era a primeira turma de Comunicação Organizacional do Brasil. Na sequência você se lembra da Empresa Júnior (Pupila Audiovisual) que participou, daquela OnG que você fez uma grande diferença (Associação das Mulheres de Sobradinho II) e nos queridos professores que te ajudaram a abrir sua cabeça (Especialmente: Elen, Janara, Quiroga, Samuel, Luciano e Gabi).

O momento é de agradecer aqueles que estão sempre do seu lado e que foram decisivos para a conclusão deste trabalho. Minha mama, Marinez, pelo cuidado constante, o meu pai (Gordo), José Eduardo, que ajudou na correção do texto de forma perspicaz e minha hermana, Daniela, que deu uma força no inglês.

Gostaria de agradecer também as empresas que abriram suas portas para me receber e, sobretudo, aos profissionais que me atenderam de forma tão generosa.

E agora é olhar para futuro e imaginar os próximos anos. Talvez, o que a Universidade de Brasília me deu de mais precioso foi a oportunidade de passar quatro anos convivendo com pessoas maravilhosas, que me ajudaram a crescer. Aos meus *bests*: Brunetta, Mila e Tataxa. Muito obrigada!

*Oh baby, we'll be old  
And think of all the stories that we could have told*

*“Quando você olha para fora, você sonha.  
Quando você olha para dentro, você acorda.”  
Carl Gustav Jung*

## RESUMO

Este estudo visa compreender como três organizações consideradas como detentoras de um bom ambiente de trabalho recebem contribuições de suas comunicações internas a fim de melhorar o clima organizacional, fortalecer o trabalho em equipe e atenuar conflitos decorrentes das diferenças culturais inerentes ao espaço de trabalho. Foram escolhidas as organizações Caterpillar, Elektro e Sabin, pois obtiveram qualificações satisfatórias no *ranking* “Melhores Empresas para Você Trabalhar” do Guia Você S/A, no período 2008 a 2012. O referencial teórico baseia-se na teoria interpretativa, que oferece fundamento para que as organizações sejam vistas como microrrealidades que produzem uma teia de significados próprios. A metodologia foi construída a partir da análise da literatura e realizações de entrevistas de profundidade com os responsáveis pela comunicação interna de cada empresa. Os resultados obtidos revelam que a cultura organizacional influencia as práticas comunicacionais internas. Conclui-se também que a comunicação interna vem, cada vez mais, assumindo papel estratégico nas organizações.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interna. Clima organizacional. Cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

This essay has the objective to acknowledge how three organizations that have outstanding working satisfaction reviews use their internal marketing programme to improve their workplace environment, team work and overcome issues related to cultural or social differences. The companies: Caterpillar, Elektro and Sabin were chosen for this study because of their top ranked positions on the "Melhores Empresas para Voce Trabalhar" (Best Companies to Work For) guide by Voce/SA during the period from 2008 to 2012. The theoretical reference is based on the interpretative theory that gives the possibility of analysis of each company as a singular subject with its own meaning and significance. The methodology used was built on the analysis of each company literature and on interviews done with the people responsible for the Internal Marketing or Internal Communication inside of the organisations. The results show that the organization structure has an influence on the internal communication practice. The study also illustrates how Internal Communication is assuming strategic positions inside of a company.

**Key Words:** Organizational Communication. Internal Communication. Organizational Climate. Organizational Culture.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Melhores empresas para se trabalhar, pelo Guia Você S/A, de 2008 a 2012, com suas respectivas pontuações.....	44
TABELA 2 – Soma da pontuação das dez melhores empresas de 2008 a 2012.....	45
TABELA 3 – As melhores empresas qualificadas para o estudo.....	46
TABELA 4 – Perfil dos profissionais entrevistados.....	52

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Região do país.....	49
GRÁFICO 2 - Ramo de Atividade.....	49
GRÁFICO 3 - Origem do Capital.....	50
GRÁFICO 4 - Número de funcionários.....	50

# SUMÁRIO

	<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	Cenário e contextualização.....	15
1.2	Contexto Contemporâneo.....	16
1.3	Problema de pesquisa.....	18
1.4	Hipótese.....	18
1.5	Objetivos: Geral e Específicos.....	18
1.6	Justificativa.....	18
<b>2</b>	<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
2.1	A trajetória do trabalho.....	20
2.2	Nascimento da área de Recursos Humanos.....	22
2.3	Modelos de homem.....	22
2.4	Desafios contemporâneos da área de Recursos Humanos.....	24
2.5	Cultura Organizacional.....	25
2.6	Motivação.....	28
2.7	Clima Organizacional.....	30
2.8	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	30
<b>3</b>	<b>COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>33</b>
3.1	História da Comunicação Organizacional no Brasil.....	33
3.2	Da tática para a estratégia.....	34
3.4	Comunicação Interna.....	37
3.4.1	Ferramentas de Comunicação Interna.....	39
3.4.2	<i>Endomarketing</i> .....	40
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>42</b>
4.1	Escolha do ranking.....	42
4.2	Escolha das empresas.....	44
4.3	Perfil das empresas selecionadas.....	47
4.4	Aplicação das entrevistas.....	48
4.4.1	Estruturação das entrevistas.....	49
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES.....</b>	<b>50</b>
5.1	Perfil organizacional das empresas.....	50
5.2	Perfil dos entrevistados.....	52

<b>5.3</b>	<b>Cultura organizacional.....</b>	<b>53</b>
<b>5.4</b>	<b>Comunicação.....</b>	<b>55</b>
<b>5.5</b>	<b>Comunicação Interna.....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>61</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
	<b>RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>69</b>

## APRESENTAÇÃO

“Foco no cliente”. Esta é uma frase comumente presente nos discursos empresariais, seja escrita de forma literal, nos seus valores, seja no posicionamento da marca. O relacionamento com os públicos externos tem sido valorizado tradicionalmente pelas organizações. Da mesma forma, o desenvolvimento de ouvidorias e serviços de atendimento ao consumidor enfatiza essa relação. “O cliente tem sempre razão” é outro jargão igualmente conhecido, que denuncia o risco de expor um funcionário em prol da obsessão de agradar o cliente. No entanto, o sentido de uma organização não se dá apenas por seus consumidores, fornecedores, acionistas e parceiros. Uma instituição é, também, ou, sobretudo, a soma de seus colaboradores que constroem um ambiente interno único por meio de uma cultura organizacional. O clima organizacional repercute nos relacionamentos externos. Neste estudo, buscar-se-á compreender o impacto da comunicação interna na melhora do ambiente interno de empresas “boas para se trabalhar”.

De um lado, o trabalho na sociedade contemporânea parece ter se modificado, muitas vezes emancipando-se por meio de jornadas de trabalho rígidas, de cargos assimétricos e de hierarquias fechadas. Todavia, importa destacar que essas transformações, presentes na Era da Informação, nem sempre trazem um bom ambiente de trabalho ou a satisfação do colaborador. A remuneração, por sua vez, não deve ser vista como a única solução para os problemas advindos dos funcionários. É interessante compreender e explicar como a participação, a valorização individual, o sentimento de pertencimento a uma equipe compõem uma cultura organizacional na qual um bom ambiente de trabalho é gerado e preservado.

Examinar o **papel da comunicação interna em organizações de destaque pelo clima organizacional** será elucidativo no sentido de verificar se a comunicação está contribuindo para a construção de um bom clima organizacional. O problema central do estudo foi estabelecer qual a importância da área para empresas consideradas “boas para se trabalhar”. Nesse sentido, adotou-se o *ranking* “Melhores Empresas para Você Trabalhar”, do Guia Você S/A, para a seleção das organizações pesquisadas. As empresas escolhidas foram a Caterpillar, a Elektro e o Sabin, que figuraram em posições de destaque no guia nos anos de 2008 a 2013.

A teoria interpretativa deu subsídios para que a pesquisa fosse estruturada no sentido de pensar as organizações como microrrealidades detentoras de uma cultura organizacional própria. O referencial teórico precisou resgatar conceitos amplamente discutidos nas ciências sociais, como os de cultura e clima organizacional. A flexibilização do ambiente de trabalho e o perfil das lideranças exercidas também foram questões significativas a serem compreendidas e observadas na elaboração da pesquisa, que foi executada a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela comunicação interna das empresas selecionadas.

Esta monografia tem início com a apresentação do cenário e uma contextualização histórica, que são importantes para situar a comunicação interna no plano de estudo, com suas implicações e inter-relações. Em seguida, decorre o problema de pesquisa, a hipótese, os objetivos geral e específicos e a justificativa. O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica sobre o tema escolhido, de forma dialógica, com diversos autores essenciais a uma reflexão sobre o ambiente de trabalho contemporâneo. O capítulo posterior foca, principalmente, a relação entre a comunicação e as organizações, aprofundando os conceitos de comunicação interna, clima organizacional e *endomarketing*. O capítulo quatro traz a metodologia utilizada para a coleta de informações e para a realização da pesquisa. Os resultados comparativos das pesquisas são detalhados no quinto capítulo. Ao sexto capítulo, são destinadas as conclusões provenientes do estudo.

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Cenário e contextualização

Valorizar o público interno é uma prática que visa, desde seus primórdios, ao aumento da produtividade. O setor de Recursos Humanos, área da Administração responsável pelo gerenciamento de pessoas, foi sendo estruturado nas empresas, principalmente a partir do início do século XX, a fim de atenuar a tensão entre organizações e forças advindas de movimentos sindicais (TOLEDO, 1986). Desta forma, procurava-se estabelecer um diálogo que evitasse possíveis greves e que ajudasse a compartilhar, entre os trabalhadores, os princípios e os valores organizacionais.

A partir da metade do século XX, as empresas passaram a incorporar uma visão mais humanista devido aos próprios desdobramentos históricos e sociais que começaram a transformar as relações trabalhistas. Teorias da administração como as motivacionais, organizacionais e de liderança passaram a considerar o ser humano além da sua condição de força bruta, incorporando-o como ser pensante e crítico diante das exigências das organizações (TOLEDO, 1986). Aos poucos, as empresas foram absorvendo conceitos advindos dessas teorias para se adequar às mudanças geradas por um *boom* do sistema capitalista. O conservadorismo político britânico foi vitorioso nas eleições de 1959 com o *slogan* “Você nunca esteve tão bem”. Tal afirmação foi ratificada pelo historiador Eric Hobsbawn (1994) devido à melhoria da qualidade de vida da época incluiu, obviamente, uma taxa de desemprego baixa, sobretudo nos países considerados desenvolvidos. As pessoas, então, passaram a fazer exigências que superavam os direitos básicos já adquiridos nesses países, referentes à jornada de trabalho, à aposentadoria e a férias. Elas queriam ser ouvidas e consideradas nas decisões, almejavam um bom ambiente de trabalho e, principalmente, queriam ter suas diferenças de gênero, orientação sexual, idade, religião e etc. acolhidas e respeitadas. As organizações tiveram, então, de enxergar o público interno com mais atenção.

Paralelamente, a área de Relações Públicas surgiu no contexto para amortecer conflitos sociais, no período de transição do século XIX para o XX. Contudo, a preocupação com o bem-estar dos funcionários ainda era uma realidade distante. O megaempresário norte-americano, o comodoro Cornelius Vanderbilt, é famoso por uma frase que retrata bem o pensamento da época: “Danem-se os públicos. Eu só devo satisfação aos meus acionistas” (NASSAR, 2005).

Nesse contexto, a Comunicação Organizacional passa a conquistar, gradativamente, *status* de área estratégica nas organizações. No Brasil, foi criada a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa (Aberje) em 1967, renomeada posteriormente para Associação da Comunicação Empresarial. A Aberje é um marco dessa mudança de pensamento. A comunicação interna nas organizações passou a ser discutida e a profissionalização de um jornalismo empresarial também ganhou força (TORQUATO, 2010).

Os esforços em comunicação interna têm o seu início nas premiações dos operários mais produtivos, como as que ocorriam no Prêmio Operário Padrão brasileiro, na década de 1950 (NASSAR, 2005). O reconhecimento era concedido aos trabalhadores de maior produtividade. As empresas aderiam espontaneamente ao concurso nacional, sendo que o envolvimento das instituições estrangeiras e de grande porte era maior.

## **1.2 Contexto Contemporâneo**

A entrevista concedida pela historiadora de mudanças organizacionais, Elin Whitney-Smith à *Strategy+Business Magazine*, em 2011, descreve em uma linha do tempo as revoluções movidas pela informação, seja pelo poder gerado com a detenção da informação, seja pela sua difusão e desdobramentos. Desde 1950 até o início do século XXI, segundo a pesquisadora, ocorre à sexta revolução da informação, também chamada de Revolução Digital ou Era da Informação.

A Era da Informação apresenta algumas características importantes que ajudam a compreender a organização do sistema de produção trabalhista dos anos 2000. As hierarquias mercadológicas tradicionais, marcadas pela forte verticalidade estrutural, estão cada vez mais achatadas e horizontais, ou seja, as tomadas de decisão estão cada vez mais descentralizadas e os funcionários tendem a possuir mais voz e participação (CASTELLS, 2000).

A flexibilidade organizacional é outra característica marcante desta fase. As empresas precisam responder mais rapidamente às mudanças que o mercado impõe. Questões como a flexibilização da jornada de trabalho estão sendo discutidas, desde então, visando à produtividade e inteligência criativa. Normalmente, a flexibilidade do tempo de trabalho está associada ao cumprimento de metas mensuráveis, como ocorre

em gigantes do setor tecnológico como Google, Microsoft e Apple (BRASIL, 2011). Nessa forma de trabalhar, aparentemente, o funcionário resgata a autonomia perdida na Revolução Industrial e pode até reconquistar o direito de organizar-se frente ao seu trabalho, isto é, conciliar a sua jornada aos seus ritmos biológicos, às suas preferências e às exigências sociais.

Os estilos das gestões também mudaram. A gestão “mão-de-ferro”, ou seja, aquela extremamente controladora e vigilante tende a diminuir, substituída por uma mais participativa e em que ocorra maior divisão de responsabilidades. Com isso, a própria forma de liderar uma organização também muda. Lideranças rígidas e centralizadoras tendem a desaparecer. Essa é uma tendência não apenas mercadológica, pois, assim como acontece nas empresas, a organização da própria sociedade ocorre em redes, segundo Castells (2000). As redes funcionam como teias de informações e significados que se conectam de forma complexa e se influenciam mutuamente. Para ele, a conectividade tornou-se um fundamento inerente do universo de trabalho: “a grande empresa nessa economia não é – nem será – autônoma e autossuficiente” (CASTELLS, 2000).

O artigo “Modelos de Homem e Teoria Administrativa”, publicado originalmente em 1972, na *Public Administration Review*, pelo sociólogo brasileiro Alberto Guerreiro Ramos, expõe os anseios do homem inserido nessa Era da Informação. O homem chamado de “parentético” pelo próprio estudioso deseja mais do que uma remuneração justa. O trabalhador antes de tudo é um ser complexo e que busca a autorrealização no ambiente de trabalho. Cabe às organizações, sobretudo a área de Gestão de Pessoas, oferecerem ambientes abertos a tais conquistas (TOLEDO, 1986).

Considerando o contexto apresentado, a comunicação interna exerce, principalmente a partir do começo do século XXI, uma função essencial na busca de melhorar o ambiente de trabalho e atender os anseios desse trabalhador, que não quer ser visto como peça ou engrenagem funcional, mas como sujeito. É por isso que a comunicação organizacional interna precisa funcionar não apenas no sentido informacional, mas também de forma relacional para estimular e assegurar as condições de participação dos funcionários.

Neste estudo, procurou-se resgatar a importância da comunicação interna nas empresas Caterpillar, Elektro e Sabin, consideradas como empresas “boas para se

trabalhar”. A seleção dessas organizações ocorreu por citações consecutivas de 2008 a 2012, no Guia Você S/A, uma importante referência sobre clima organizacional desde 1997.

### **1.3 Problema de Pesquisa**

Como a comunicação interna atua em empresas consideradas “boas para se trabalhar”?

### **1.4 Hipótese**

A eficácia da comunicação interna exerce influência fundamental na construção do clima organizacional das empresas pesquisadas.

### **1.5 Objetivos: Geral e Específicos**

O objetivo geral é analisar a importância da comunicação interna para a qualidade do ambiente organizacional das empresas Caterpillar, Elektro e Sabin.

Objetivos específicos:

1. Refletir sobre a relação entre comunicação interna e cultura organizacional;
2. Verificar a estrutura operacional e logística da comunicação interna das empresas analisadas;
3. Compreender o papel dos profissionais de comunicação interna nessas organizações.

### **1.6 Justificativa**

Antes da Era da Informação os salários pareciam o principal vínculo entre o funcionário e o trabalho. Bons salários significavam claramente funcionários satisfeitos. Contudo, com advento da Era da Informação, este quadro parece se modificar. Uma pesquisa realizada pela Revista Época Negócios, em 2007, apontou que dinheiro não é, em muitos casos, a motivação decisiva. Feita com executivos brasileiros que recebem alta remuneração, a pesquisa constatou que 84% destes são infelizes no trabalho. Mas, afinal, o que querem os trabalhadores? O que torna uma empresa boa para se trabalhar?

Ao mesmo tempo, a alta porcentagem de infelicidade no ambiente organizacional reforça a tese de que, cada vez mais, as empresas precisam se preocupar com o seu *stakeholder* - público - mais próximo: o funcionário. Deve-se observar que o colaborador é o primeiro “cliente” de qualquer empresa. Ele propagará a missão, a visão e os valores da organização, tornando-se peça fundamental tanto para o sucesso quanto

o fracasso de um negócio. Os ganhos e males causados por funcionários, motivados ou não, são múltiplos e é por isso que as empresas devem se voltar de forma especial a eles.

A segunda motivação deste estudo perpassa o fato de que a comunicação interna ainda é um campo de estudo pouco explorado na literatura acadêmica brasileira. Gaudêncio Torquato (2010), doutor em comunicação social e professor da Universidade de São Paulo, afirma:

Pouco se investiga sobre os níveis de recepção da comunicação organizacional. Sente-se necessidade de pesquisar mais as culturas internas, estudar o que representam, como se desenvolvem, e qual é a influência da comunicação no clima organizacional. (...) Tais visões ainda não receberam a devida atenção dos pesquisadores brasileiros. O campo está aberto. (TORQUATO, 2010, p. 15)

Outro fator importante para este estudo é a proposta da habilitação Comunicação Organizacional, do curso de Comunicação Social da Universidade de Brasília. Pioneiro no país, o curso tem como foco trabalhar a comunicação de forma integrada e estratégica nas organizações a fim de alcançar metas anteriormente planejadas. A comunicação interna, sob a perspectiva da comunicação organizacional, assume posição estratégica, diferentemente do posicionamento tático que muitas vezes lhe era atribuído quando liderada por profissionais de outras habilitações da Comunicação Social ou até mesmo por profissionais da área de Administração, especialmente de Recursos Humanos.

## 2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 2.1 A trajetória do trabalho

Entender se uma empresa é boa ou não para se trabalhar remete a um conceito muito estudado por diversas apropriações interdisciplinares: o de ambiente de trabalho. Administração, Psicologia, Sociologia e Comunicação são algumas das áreas que se esforçam para explicar e compreender esse fenômeno. Fica evidente que o assunto possui um alto nível de complexidade, em decorrência da sua importância para a sobrevivência humana e para a definição da identidade de indivíduos ou grupos. Portanto, para começar a elucidá-lo é necessário recorrer à gênese da palavra “trabalhar”, usada na língua portuguesa em diversas situações. Albornoz (2002) explica que a palavra surge do latim *tripalium*.

*Tripalium* era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los. A maioria dos dicionários, contudo, registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura, o que teria sido originalmente, ou se tornado depois. A *tripalium* se liga o verbo do latim vulgar *tripaliare*, que significa justamente torturar. Ainda que originalmente o *tripalium* fosse usado no trabalho do agricultor, no trato do cereal, é do uso deste instrumento como meio de tortura que a palavra trabalho significou por muito tempo - e ainda conota - algo como padecimento e cativo. (ALBORNOZ, 2002, p. 8)

Hannah Arendt, uma das filósofas mais influentes do século XX, resgatou do pensamento grego a diferença entre os termos “*labor*” e “*work*”, traduzidos respectivamente por “labor” e “trabalho”<sup>1</sup>. No livro de Arendt, “A condição humana”, esses dois conceitos são considerados atividades humanas fundamentais. Basicamente, segundo a autora, o labor corresponde ao processo biológico do corpo visando à sobrevivência. O trabalho corresponde ao artificialismo da existência humana e projeta a realização de um produto final. Nessa perspectiva, o labor seria a própria vida, identificada como processo recorrente durante o ciclo da existência humana. O mundo artificial do trabalho está ligado às obras realizadas durante a vida. Para entender um pouco mais sobre a diferenciação entre os termos, a filósofa afirma:

O labor assegura não apenas a sobrevivência do indivíduo, mas a vida da espécie. O trabalho e seu produto, o artefato humano, emprestam certa

---

<sup>1</sup> Apesar de adotar a tradução do livro de Hannah Arendt, “A condição humana”, feita por Roberto Raposo, os termos empregados são contestados pelos arendtianos, que acreditam que as palavras “*labor*” e “*work*” deveriam ser traduzidas, de forma mais correta, por “trabalho” e “fabricação”. Segundo os estudiosos da escritora, os termos traduzidos por Roberto Raposo não conferiam significados equivalentes na língua portuguesa. Ver mais em MAGALHÃES, Theresa. **A atividade do trabalho em Hannah Arendt**. 2010.

permanência e durabilidade à futilidade da vida moral e ao caráter efêmero do tempo humano. (ARENDR, 2005, p. 16)

Desde a pré-história registra-se uma organização relativa ao trabalho. No período mesolítico (10.000 a.C. a 5.000 a.C.) existia uma simples divisão de tarefas entre homens e mulheres. Os homens, com maior força bruta, eram responsáveis pela caça e pesca, enquanto as mulheres cuidavam dos mais novos e eram responsáveis pelo preparo dos mantimentos.

Na Grécia Antiga, o trabalho era algo desprezado pelos considerados cidadãos da época e ficava a cargo dos escravos. Para os gregos, era nítida a oposição do ato de trabalhar e a racionalidade humana, ou seja, trabalhar era uma necessidade de sobrevivência que seria oposta à vontade das pessoas, que anseia viver de forma contemplativa. Os cidadãos gregos pregavam o ócio para dedicar-se a atividades consideradas por eles maiores, como a filosofia. Para Aristóteles, se o trabalho era uma necessidade, logo não poderia ser considerado algo de livre escolha (ARENDR, 2005). Esta visão aproxima-se da carga negativa conferida na origem da palavra em latim.

O labor passou a ser visto como trabalho na Era Moderna devido à noção de produzir mais do que se precisa para sobreviver, com a intenção de gerar um excedente que se transformaria, posteriormente, em lucro. A produtividade foi uma questão fundamental para que o trabalho passasse a assumir uma posição de extrema importância na vida das pessoas. Aquelas que eram privilegiadas socialmente passaram a deixar o ócio para ocupar cargos “intelectuais”, como pôde ser observado durante a burocratização do Império Romano (ARENDR, 2005).

Uma mudança de paradigma surgiu com a transformação do sistema de organização do trabalho na transição do feudalismo para o sistema capitalista, que ocorreu com a Revolução Industrial no final do século XVIII. A mobilidade do meio rural para o urbano foi intensa e propiciou uma oferta de mão de obra gigantesca para as fábricas. Deste período, são conhecidas as más condições de trabalho, a “animalização” do homem e as longas jornadas de trabalho praticadas. Crianças, mulheres e idosos também faziam parte da massa trabalhadora, dirigida pelo capitalismo, com a construção de uma relação socioeconômica cada vez mais desigual entre a população.

As máquinas passaram a substituir a mão de obra humana. Segundo Marx (*apud* Durkheim, 1984), o que podia ser visto por uns como uma forma de poupar o serviço

braçal, na verdade, visava basicamente o aumento da produção e, conseqüentemente, do lucro.

A divisão do trabalho no período da Revolução Industrial foi apontada por estudiosos como Marx e Durkheim (Durkheim, 1984) como a principal razão da alienação do homem em relação ao seu trabalho. Inclusive, talvez seja essa a principal crítica que a Sociologia do Trabalho faz ao modo de produção capitalista: o distanciamento entre o produto e o produtor. Diferentemente do servo, do período feudal, que tinha controle sobre os seus horários, as atividades exercidas, os materiais utilizados e o valor de seus produtos. As relações, nessa nova organização, inaugurada com a Revolução Industrial, são fortemente marcadas pelo poder e dominação da burguesia em detrimento da classe operária.

## **2.2 Nascimento da área de Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos nasceu para amortecer conflitos sindicais que se tornaram mais intensos com o fortalecimento do capitalismo fabril a partir do século XIX (TOLEDO, 1986).

A partir da década de 1950 a área passou a assumir uma posição cada vez mais importante. Na época, o contexto social apontava para a necessidade de evolução no tratamento dos trabalhadores. Os Recursos Humanos passou a ser conhecido também por Gestão de Pessoas, o que demonstra uma mudança no tocante a uma visão menos mercantil do ser humano.

Globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios e mudanças frequentes no mercado foram alguns motivos que levaram as organizações a enxergarem os funcionários como um diferencial competitivo a ser cultivado e preservado (KUNSCH, 2010). Assim, a melhora do ambiente de trabalho também entrou no foco das empresas a partir daquele momento.

## **2.3 Modelos de Homem**

A melhoria no tratamento das organizações em relação a seus colaboradores tem ligação com a própria linha evolutiva dos modelos de homem. Em artigo já considerado clássico, Guerreiro Ramos (1984) propõe o rompimento com as tradicionais teorias

administrativas e a ascensão de um novo conceito que considere o homem como detentor de novas necessidades, com senso crítico apurado e questionador dos sistemas vigentes. Esse novo homem é chamado por ele de “homem parentético”.

Para Guerreiro Ramos, os homens eram guiados por uma razão funcional que atendia basicamente aos interesses dos patrões. O homem dessa época, chamado de “operacional”, era visto como um agente passivo, motivado unicamente por recompensas econômicas, além de ser considerado um ser alienado.

A Escola de Recursos Humanos e as pesquisas promovidas por George Elton Mayo, ambas da década de 1930, propuseram uma forma mais humanista de enxergar os trabalhadores. O homem passou a ser denominado de homem “reativo”. Nessa concepção, o homem estava inserido em um sistema aberto, ou seja, nos ambientes interno - organização - e externo - contexto social - conectados. Os trabalhadores passaram a ser vistos como agentes que reagiam às exposições a que eram submetidos. Apesar de o homem ter sido mais valorizado nesta perspectiva, o intuito final continuou o mesmo do homem operacional: ajustar os indivíduos ao trabalho, não se preocupando com o seu desenvolvimento individual. Nesse momento, Guerreiro Ramos pergunta se ainda não se vive sob essa égide de condicionamento humano. Em seguida, responde à sua própria pergunta: sim.

Embora as teorias administrativas tradicionais enfrentem constantes questionamentos, ainda têm poder prescritivo em várias organizações, já que não foram substituídas por outros modelos, pois estes ainda não lhes parecem confiáveis e seguros. Contudo, alguns aspectos sinalizam mudanças (RAMOS, 1984). O foco das empresas parece estar mais direcionado aos processos do que às estruturas (CHIAVENATO, 2010).

Para o nascimento de uma nova teoria administrativa, que combata de maneira mais eficaz as constantes crises organizacionais contemporâneas, a referência do “homem parentético” passa a ser fundamental.

O homem parentético é autônomo, inconformista e possui consciência crítica. Ele está “suspenso”, ou seja, é capaz de separar e interpretar ambientes abertos e fechados, mesmo que esteja inserido neles. Por isso, as organizações devem se tornar locais cada vez mais democráticos e que ofereçam condições para que esse novo

homem possa se desenvolver com liberdade. Para que isso ocorra, é preciso uma crítica radical da razão organizacional (RAMOS, 1984).

#### **2.4 Desafios contemporâneos da área de Recursos Humanos**

Uma ambiguidade fundamental costuma assolar o setor de Recursos Humanos. De um lado é visto como agente humanista, até mesmo assistencialista, e por isso nem sempre é considerado de forma séria nas organizações. De outro é percebido como espaço de alienação das pessoas, em que o trabalhador se rende à ditadura da organização, submetendo sua saúde, sua cultura, sua pessoa ao autoritarismo dos chefes e dos processos. A diferença entre essas duas concepções está relacionada à restrição - ou não - ao processo de autorrealização dos indivíduos. Enquanto no processo de alienação utilizava-se de artifícios para amenizar situações não favoráveis à organização, o viés humanista buscava garantir e oferecer condições para que as pessoas pudessem se desenvolver, a fim de não somente obter melhores resultados para a instituição, mas também para ajudar as pessoas a alcançarem seus objetivos pessoais.

Segundo Guerreiro Ramos (1984), não basta garantir, por exemplo, uma remuneração justa ao funcionário para que ele se sinta realizado dentro de uma empresa. É preciso uma série de esforços, que envolvam as relações econômicas, as condições de trabalho favoráveis, as medidas motivacionais e as ofertas para uma participação efetiva dos funcionários. O objetivo é obter uma relação benéfica tanto para a organização, que estará obtendo melhores resultados por meio de seus funcionários engajados, quanto para os próprios colaboradores, que estarão alcançando um bem-estar no seu trabalho. Uma típica relação “ganha-ganha”, ou seja, tanto a organização quanto o funcionário saem beneficiados (CHIAVENATO, 2010).

Lideranças austeras, culturas organizacionais tensas e falta de valorização do funcionário causam, geralmente, alta rotatividade, baixos rendimentos profissionais, entre outras consequências negativas.

Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm consequências que geram um aumento do absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão de obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência, na rentabilidade empresarial. (FERNANDES, 1996, p. 37)

A missão - e desafio - dos Recursos Humanos está em justamente democratizar as estruturas organizacionais para que elas criem um clima benéfico e produtivo para todos. A comunicação, principalmente interna, pode ajudar nesse sentido.

## **2.5 Cultura Organizacional**

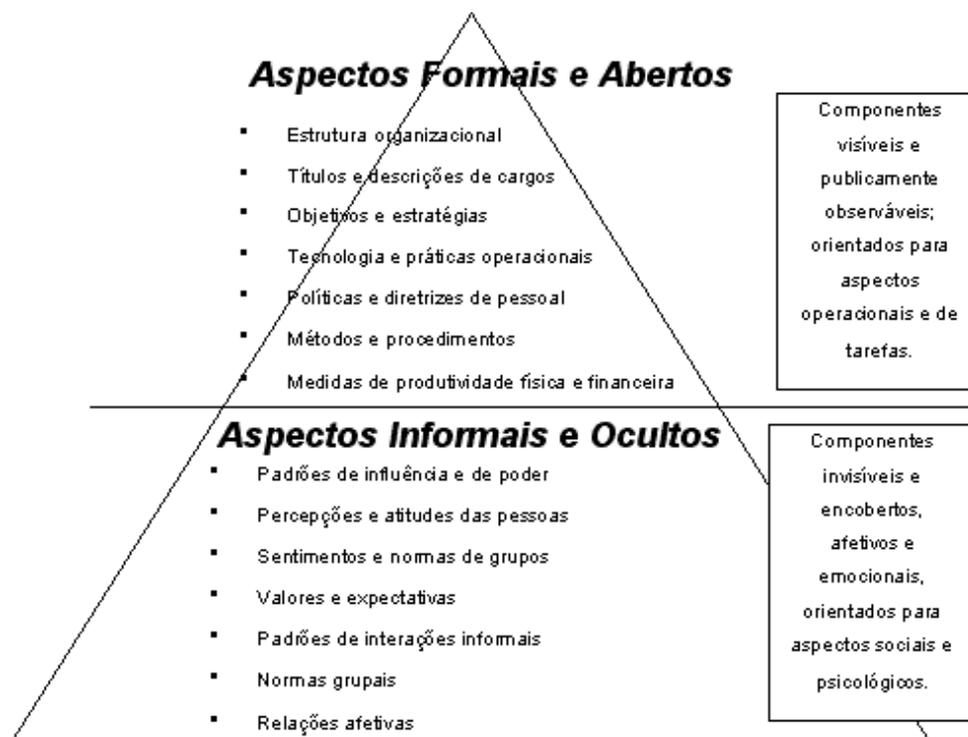
Um conceito chave para se entender o ambiente de trabalho atual está relacionado à cultura organizacional. Isso se torna indispensável, tendo em vista que existem muitos desentendimentos referentes ao conceito, que incluem conflitos entre antropólogos e líderes. Lívia Barbosa, professora aposentada da Universidade Federal Fluminense, dedicou o livro “Cultura e Empresas” justamente a delimitar e distinguir os termos cultura organizacional, corporativa e empresarial. No entanto, esta é uma discussão longa e complexa que se distancia do foco deste estudo. Como este trabalho procura estudar organizações inseridas no mercado de trabalho privado, será utilizado um conceito alinhado ao âmbito mercadológico.

(...) cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, *apud* BARBOSA, 1986, p. 9)

Nesse conceito definido por Schein, fica claro a influência tanto do contexto interno, quanto externo no ambiente organizacional, ou seja, para que exista qualquer compreensão relativa à realidade organizacional, é preciso entender tanto os processos internos, quanto os contextos históricos e contemporâneos que cercam a organização (MARCHIORI, 2010).

A cultura organizacional expressa à identidade da organização por meio de um pensamento socialmente construído e partilhado entre os colaboradores. Ela serve como um guia composto de normas formais e informais que orientam o modo de agir, pensar e de se comportar dos funcionários, como pode ser observado na Figura 1. Normas cuja compreensão é importante para o alcance dos objetivos da organização.

Figura 1: O *iceberg* da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2010, p. 174)

A figura acima mostra como a cultura representa o universo simbólico da organização.

[a cultura organizacional] representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente. (CHIAVENATO, 2010, p. 176)

Há várias possibilidades de tecer relações entre comunicação e cultura organizacional. Neste trabalho, adotou-se a perspectiva interpretativa, conforme explicado pela professora Cleusa Maria Scroferneker:

[O modelo] interpretativo entende as organizações como culturas. [...] A cultura organizacional é considerada uma rede de significados. As pesquisas interpretativistas buscam revelar as realidades socialmente construídas nas organizações. Estudam a comunicação como processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional. A organização é vista também como um espaço de negociação (*negociate order*), isto é, produto de transações e discursos coletivos. (...) E essa realidade organizacional é socialmente construída através da comunicação (Putnam, 1992), isto é, a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos. (SCROFERNEKER, 2013)

As organizações imitam a sociedade no sentido de também criarem uma teia de significados que “constrói” uma realidade própria. Sendo assim, o papel dos gestores de

comunicação torna-se essencial para que possa ocorrer uma orientação na construção dessa identidade, tendo em vista não somente os interesses da organização, mas os dos funcionários envolvidos, além de todos os outros *stakeholders* da organização, entre eles, a sociedade.

O interesse do mercado de trabalho na cultura organizacional começou na década de 1960. Foi quando a competição entre as empresas acirrou-se e a luta por profissionais diferenciados teve início. O setor tecnológico foi um dos carros-chefes dessa nova configuração (TOLEDO, 1986). Conforme o tempo passou, a necessidade de captar e preservar bons profissionais tornou-se cada vez mais latente no mercado de trabalho.

A tecnologia também foi ferramenta fundamental para caracterizar o período pós-moderno, que coincide com a Era da Informação, marcada por muitas contradições. No texto “Pós-Modernidade e Etnografia nas Organizações”, de Cavedon e Lengler (2005, p. 50), menciona-se que “as redes de informação e a sociedade eletrônica dão o tom desta nova configuração social e a partir delas novas relações sociais surgem”.

A questão é: como o estudo sobre a cultura organizacional pode influenciar uma empresa situada nesse contexto tecnológico, competitivo e instável? Com certeza, esse é um debate que requer um exame aprofundado, contudo alguns fatores são comumente citados por pesquisadores. O plano de negócios da organização, com o estabelecimento claro da missão, visão, valores da instituição, e o estilo de liderança que a cúpula irá exercer são fatores que tendem a influenciar a construção de uma cultura organizacional.

Também a comunicação organizacional exerce papel fundamental na captação dos sinais produzidos pela cultura do ambiente. Curvello (2012) afirma:

[...] é pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, além de 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. 9)

Nota-se que a comunicação é um processo vivo dentro das organizações com capacidade de influenciar suas culturas internas.

## 2.6 Motivação

A Psicologia e a Administração são áreas que debatem a motivação em situação de trabalho. A palavra motivação é derivada do latim *motivus*, que significa mover, ou seja, quer dizer "aquilo capaz de fazer mover" (GONDIM e SILVA, 2007). Por isso, as teorias motivacionais são, antes de tudo, teorias de ação. Não necessariamente se contrapõem umas as outras. Algumas defendem que a motivação é composta apenas por aspectos intrínsecos da natureza humana. Outros acreditam que a motivação advém de aspectos extrínsecos, como salário, benefícios concedidos, ergonomia no ambiente de trabalho e etc. Existem também os estudiosos moderados que acreditam na junção dos elementos internos e externos como formadores da motivação.

É difícil – se não utópico – mensurar o grau de motivação de uma equipe ou qualquer outra reunião de pessoas, por ser um sentimento e, assim, ter caráter subjetivo. Alguns fatores que giram em torno das necessidades humanas apontam a complexidade do tema como:

- As necessidades diferem consideravelmente entre as pessoas e mudam com o tempo.
- As maneiras pelas quais as necessidades acabam sendo traduzidas em atos variam consideravelmente entre as pessoas.
- As pessoas nem sempre agem coerentemente segundo suas necessidades. As necessidades que levam à motivação variam de uma época para outra.
- As reações das pessoas à satisfação ou a não satisfação de uma necessidade também variam. (informação verbal).<sup>2</sup>

Algumas teorias motivacionais surgiram principalmente a partir da década de 1950 para se debruçar sobre o comportamento humano em situação de trabalho. Geralmente, são divididas em duas categorias: as de conteúdo e as de processo.

As teorias de conteúdo são associadas a estudiosos como Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson e McClelland (PÉREZ-RAMOS, 1990). Elas consideram que as pessoas agem a fim de satisfazer suas necessidades. Já as teorias dos processos procuram entender como e por quais fatores as pessoas sentem-se motivadas. Essa visão acredita que as ações das pessoas são estritamente conscientes e que as necessidades são apenas algumas das componentes responsáveis pelo comportamento (informação

---

<sup>2</sup> Retirados da aula Gestão de Pessoas, ministrada pela professora Débora Barem, da Universidade de Brasília, no dia 30/05/13.

verbal)<sup>2</sup>. São associadas aos estudiosos Festinger, Adams, Vroom, Locke, Porter & Lawer, Kelly, Heider e Bem (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Nota-se que, em ambientes nos quais um grupo de pessoas é submetido aos mesmos benefícios, chefes, remuneração, clima organizacional, há pessoas motivadas e outras não. Essa situação demonstra a forte influência dos aspectos intrínsecos. São estes que mais dificultam o trabalho dos líderes, que normalmente têm entre suas atribuições a responsabilidade de “motivar” seu pessoal. Para Bergamini (2002), uma tarefa impossível:

Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si. (BERGAMINI, 2002, p. 63)

O problema parece estar presente no entendimento no que se refere à motivação. Quando o termo é utilizado no mercado de trabalho, ele possui um tom bastante superficial, menor do que os estudiosos acadêmicos conferem. Normalmente, o termo mercadológico exclui os aspectos intrínsecos da natureza humana e minimiza a complexidade do assunto. Quando, na verdade, o líder deve ser mais um gestor de habilidades, capaz de canalizar as energias dos funcionários em um sentido mais compatível possível com os interesses organizacionais (CASADO, 2002), ao invés de ser um “produtor motivacional”. Esse papel está em consonância com o que a Era da Informação afirma sobre descentralização de poder e também com os anseios do homem parentético.

Os aspectos extrínsecos também são importantes, pois eles permitem que as pessoas saciem suas necessidades básicas por meio de uma remuneração condizente, de benefícios e etc. Dependendo do incentivo da empresa nesses aditivos, eles acabam tornando-se diferenciais competitivos ajudando a manter e a atrair funcionários. Trabalhar em um ambiente bem decorado, com sala de jogos e descanso pode não ser uma das prioridades de algumas pessoas, contudo pode ser um dos fatores que irão pesar no momento em que o indivíduo venha a optar pela empresa que deseja fazer parte. Além disso, os elementos extrínsecos são comuns aos funcionários e isso cria uma ligação entre eles, pois todos são, geralmente, expostos a esses elementos de forma igual.

Em diferentes situações de grupo, a nossa consciência de filiação pode ser caracterizada por sentimentos de “participação”, de apoio contra pressões externas, de obrigação, de participação em atividades dirigidas para um objetivo comum etc. Em todas as situações desse teor, o comportamento e as atitudes dos membros individuais recebem a influência, em maior ou menor grau, do grupo. (GLEN, 1983, p. 22)

Esse trecho evidencia a força do grupo no comportamento individual. A formação e a caracterização do grupo são importantes para a discussão do próximo tópico.

## 2.7 Clima Organizacional

Uma dificuldade parecida com a definição de cultura organizacional atinge a de clima organizacional. Para não afastar este estudo de seu propósito, será utilizado o conceito construído por Fleury e Sampaio (2002), que afirmam que

“o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos à organização”. (FLEURY e SAMPAIO, 2002, p.291)

O clima organizacional é visto como uma camada mais superficial quando comparado à cultura. Ele é mais facilmente percebido. Por exemplo, uma pessoa pode ser capaz de opinar de forma razoável se o ambiente de trabalho é tranquilo ou tumultuado num período de poucos dias de observação, talvez horas ou até minutos. É evidente que ela não terá um quadro completo sobre o clima da empresa neste curto espaço de tempo, contudo um breve entendimento ela é capaz de ter, diferentemente da percepção sobre a cultura organizacional. Outra diferenciação entre cultura e clima refere-se à possibilidade de mudança. Enquanto muitos afirmam que a cultura organizacional é de difícil modificação - alguns chegam a defender que ela não muda -, o clima pode sofrer alterações de maneira muito mais rápida e eficiente. A comunicação interna é um fator que pode influenciar bastante o clima organizacional e, no longo prazo, a própria cultura organizacional (MARCHIORI, 2008).

A prática da realização de pesquisas sobre clima organizacional é recente (MENEZES, 2009). O início destas pesquisas está na década de 1950 nos Estados Unidos. No Brasil, as áreas de Recursos Humanos passaram a implementá-las na década de 1990, com o surgimento, inclusive, da pesquisa sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, do Guia Você S/A. Normalmente, tais pesquisas servem de subsídio para que as empresas possam aumentar o bem-estar no ambiente de trabalho. Elas visam

basicamente captar a percepção do funcionário em relação à empresa e a analisar as práticas utilizadas na gestão de pessoas.

Os itens avaliados pelo Guia da Você S/A são: identidade, satisfação, liderança e desenvolvimento. Em identidade, procura-se observar a empatia com o negócio da empresa, com as estratégias adotadas e com a própria instituição. Já o item satisfação avalia a remuneração recebida, a realização no trabalho em si, a ergonomia que é oferecida, os processos e políticas de Gestão de Pessoas e etc. Já em liderança existe um esforço para captar as relações de confiança e reconhecimento entre empregador e empregado. No último item, o desenvolvimento está relacionado à oportunidade de aprender e especializar-se em determinadas funções, além de observar se existe oportunidade de promoção. Para mais detalhes, veja em anexo.

## **2.8 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Um dos objetivos da área de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2010), é desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho.

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente. (CHIAVENATO, 2010, p. 13)

Programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm ganhado força no mercado brasileiro, principalmente a partir na década de 2000. Massagens, cafés-da-manhã saudáveis, ginástica laboral são algumas ações promovidas a partir destes programas que visam aumentar a satisfação dos funcionários. Tirar os colaboradores da rotina com ações saudáveis e positivas tende a melhorar o clima, além de aumentar a produtividade.

O investimento em QVT é considerado como uma forma de adquirir vantagem competitiva, pois promove motivação, satisfação pessoal e, principalmente, o comprometimento por parte dos trabalhadores. (SILVA, 2010, p. 221)

Os programas de QVT têm se voltado para a saúde psicossocial dos trabalhadores (SILVA, 2010). Problemas de saúde atingem diretamente as organizações, principalmente aquelas que exigem um esforço excepcional ou repetitivo de seus funcionários. Doenças psicossociais generalizadas no ambiente de trabalho como a

depressão, devem ser enfrentadas com vigor pela organização, por meio de ajuda especializada.

As críticas mais comuns aos programas de qualidade de vida no trabalho estão relacionadas à descontinuidade das ações, além do baixo estímulo proveniente da liderança.

### 3 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

O entendimento compartilhado sobre a atuação da comunicação no ambiente organizacional foi construído a partir da Revolução Industrial, no final do século XVIII. A Propaganda, as Relações Públicas e o Jornalismo Empresarial foram áreas que nasceram com o crescimento da concorrência entre as empresas (KUNSCH, 2003). Fatores como a ampliação das fábricas, a segmentação de ofertas de produtos e a evolução da complexidade dos negócios foram responsáveis pelo nascimento dos primeiros veículos institucionais. A administração central ficou distante do chão de fábrica e houve a necessidade então de aproximar os funcionários. Nessa perspectiva, surgiu o Jornalismo Empresarial, destinado a aproximar o patrão do empregado por meio de impressos - jornais e revistas. O produto precursor dos jornais de empresas foi o Lloyd's List, veiculado em 1696, na Inglaterra (REGO, 1984), mais de um século anterior à Revolução Industrial. Trazia notícias sobre navegação. Todavia, um dos primeiros periódicos nos moldes vingentes, voltado para o público interno, foi o The Triphammer, criado pela Massey Harris Cox, em 1885, nos Estados Unidos (REGO, 1984).

No Brasil, a utilização de veículos de comunicação institucional voltados para o público interno ocorreu cerca de cem anos depois da adoção da prática pelos Estados Unidos. A demora teve como causa principal o retardo no desenvolvimento industrial do país, que foi impulsionado na Era Vargas, na década de 1930. Rego (1984) afirma que a publicação mensal da General Motors Brasil, de 1926, marcou o início da prática. Ela era produzida mensalmente e chamava a atenção pela qualidade técnica, além do conteúdo. O periódico durou 20 anos.

#### 3.1 História da Comunicação Organizacional no Brasil

Um marco na evolução da comunicação organizacional do Brasil foi a criação da Aberje, no dia oito de outubro de 1967, sob a coordenação do jornalista italiano, Nilo Luchetti. A associação solidificou o interesse na comunicação organizacional e abriu caminho também para diversas discussões sobre a comunicação interna. Nassar (2009) aponta:

O alinhamento da Aberje dos anos 1960 ao ideário da “administração de relações humanas” pode ser visto em relato de Luchetti (1997, p. 20) à revista *Comunicação Empresarial*. Para ele, na proposta de criação de uma associação de editores de publicações “estava implícito o profundo interesse

de dar especial ênfase ao relacionamento civilizado entre empresas e empregados”. (NASSAR, 2009, p. 34)

A instituição foi se firmando aos poucos por meio de parcerias entre empresas e a academia, além de assumir a responsabilidade de orientar os profissionais Rego (1984).

Torquato (2010) resgata a trajetória da comunicação organizacional no país. Na década de 1970 iniciou-se a disputa entre relações públicas e jornalistas para a ocupação dos cargos de assessoria de comunicação. Foi também quando a comunicação começou a assumir um papel estratégico nas organizações. Nessa época, segundo Torquato (2010), havia choques entre os funcionários de Recursos Humanos, que controlavam a comunicação interna, e os jornalistas ou relações públicas, responsáveis até então pela comunicação externa.

Já a década de 1980 ficou marcada pela centralização das funções-meio, como planejamento, recursos humanos e comunicação, e descentralização das funções-fim, como fabricação, vendas e distribuição.

Nos anos de 1990 ocorreu uma profissionalização do comunicador, que assumiu papel de intérprete das consequências da globalização, principalmente no que se refere ao foco do discurso e à nitidez da identidade e imagem organizacionais. Durante o período, ocorreu o fim da “guerra” entre os profissionais de relações públicas e os jornalistas. Ocupava o cargo quem se aparentava mais competente, independentemente do curso superior.

### **3.2 Da tática para a estratégia**

A comunicação é um processo inerente às organizações, contudo existem diversas maneiras de trabalhá-la a fim de obter resultados positivos. A história da comunicação organizacional aponta a evolução do posicionamento da área nas instituições. A princípio, a comunicação era basicamente instrumental, com o objetivo-fim de informar um público desejado. Algumas organizações ainda não superaram essa visão limitada e insistem em desvalorizar a área, tratando-a como elemento supérfluo, alvo comum quando é preciso enxugar os custos (TORQUATO, 2010).

Os meios de comunicação são confundidos, por diversas vezes, com a própria comunicação, como se esta fosse representada em sua totalidade, por exemplo, no site da empresa. Uma série de problemas tem como origem essa visão. Os próprios profissionais da área, segundo Rego (1984), de tanto conviver com esse tipo de pensamento, acabam absorvendo essa postura e limitam-se a atuar de maneira tática, aplicando seus conhecimentos apenas na produção e acompanhamento dos instrumentos da comunicação organizacional. Jorge Duarte e Graça Monteiro (2009) revelam alguns problemas gerados por essa visão:

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excessos de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adequadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar no todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria de resultados. (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 153)

Um grande desafio na área da comunicação está na mensuração de resultados. Essa é uma questão que contribui para que os líderes enxerguem a comunicação de maneira instrumental. É bastante complexo medir de forma quantitativa os efeitos de uma ação de comunicação. Rego (1984) afirma:

Ocorre que a administração financeira não conseguiu, ainda, passar para seus componentes financeiros, passíveis de contabilização, variáveis extremamente subjetivas como clima organizacional, empatia, integração de objetivos, espírito de corpo, identidade corporativa ou o suporte de tudo isto, o poder expressivo das organizações. (REGO, 1984, p. 103)

Se por um lado existem líderes que enxergam a comunicação como área dispensável, por outro há aqueles que defendem que ela precisa estar presente na cúpula da empresa. Por isso, observar a posição dos responsáveis pela comunicação no organograma das empresas entrevistadas neste estudo será de fundamental importância para verificar se a comunicação é desenvolvida em um nível estratégico ou de forma mais operacional.

A comunicação estratégica tem como base a criação de valores e o estreitamento dos relacionamentos corporativos, sejam eles institucionais, mercadológicos, sejam organizacionais (NASSAR, 2005). Mais do que contemplar as necessidades de informar corretamente os *stakeholders*, a comunicação estratégica tem objetivos alinhados com os da empresa e, muitas vezes, torna-se ferramenta essencial para o alcance de tais

conquistas. Um departamento de comunicação eficaz costuma atuar de forma pró-ativa, atento às mudanças no contexto social, captando anseios dos *stakeholders* e trazendo pautas relevantes para a análise da cúpula da empresa. É interessante ressaltar que a visão estratégica da comunicação é flexível a uma infinidade de organizações, independentemente de suas razões sociais, dos tamanhos e das áreas de atuação.

A comunicação integrada é um conceito muito partilhado pelos profissionais de comunicação. Foi bastante intensificada a partir da popularização do uso da internet. Novas formas de se comunicar surgiram e logo apareceram agências de comunicação especializadas no meio digital. A convergência dos meios *on* e *off-line* na vida das pessoas provocou diversas mudanças na maneira das empresas orientarem seus relacionamentos. Henry Jenkins (2006) aponta:

Se o paradigma da revolução digital presumia que as novas mídias substituiriam as antigas, o emergente paradigma da convergência presume que novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez mais complexas. O paradigma da revolução digital alegava que os novos meios de comunicação digital mudariam tudo. Após o estouro da bolha *pontocom*, a tendência foi imaginar que as novas mídias não haviam mudado nada. Como muitas outras coisas no ambiente midiático atual, a verdade está no meio-termo. Cada vez mais, líderes da indústria midiática estão retornando à convergência como uma forma de encontrar sentido, num momento de confusas transformações. A convergência é, nesse sentido, um conceito antigo assumindo novos significados. (JENKINS, 2006, p. 32)

A construção do planejamento organizacional da comunicação ficou mais complexa por diversos motivos, como a segmentação do público-alvo externo em detrimento de uma comunicação unidirecional e massificada. Assim, manter a coerência do discurso emitido nos fluxos comunicacionais transmitidos aos *stakeholders* tornou-se um dos fatores responsáveis pela formação da identidade da empresa. A utilização de vários meios de comunicação virou prática costumeira no mercado e ganhou força com a internet: *e-mails*, *newsletters*, jornais e revistas *on-line*, mídias sociais, entre outros, misturaram-se com os antigos veículos, como *outdoors*, *flyers*, comerciais televisivos, etc. A área de comunicação passa a exigir então mais serviços especializados para atender a essas novas demandas.

[a comunicação integrada é um] processo que integra todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. Noutras palavras, marketing, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, *ombudsman*, serviços de atendimento ao consumidor, telemarketing, lobistas, agências de publicidade, relações com a imprensa, relações com a comunidade devem operar debaixo do mesmo processo de comunicação. Nada impede que as funções tenham suas estratégias próprias e

independentes, desde que, no momento da comunicação empresarial, sejam coordenadas. (NEVES, *apud* NASSAR, 2005, p. 15)

Evidencia-se que a centralidade da emissão do discurso de comunicação organizacional é um dos fatores responsáveis por manter a coesão das mensagens. Todavia, garantir que não exista um engessamento das práticas e que haja espaço para produção de mensagens singulares também faz parte da sustentabilidade do processo comunicacional.

### **3.3 Comunicação Interna**

A comunicação entre o público interno sempre ocorreu nas organizações, seja de forma verbal (oral ou escrita), seja não verbal. Ocorre de maneira formal ou informal, dentro de fluxos que podem ser identificados basicamente como: ascendente, descendente ou horizontal. O fluxo de comunicação descendente é o mais lembrado quando o assunto é comunicação interna, pois ele está associado à comunicação oficial, que parte dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos. O horizontal é aquele que ocorre entre os pares, com cargos equivalentes em relevância. Já o fluxo ascendente é aquele que tem origem nos níveis mais baixos e segue em direção aos mais altos, sentido chão de fábrica para cúpula. Este último será um ponto chave na pesquisa desta monografia.

O objetivo básico da comunicação interna é propiciar a troca de informações dentro de um ambiente, transformando, em muitos casos, essas informações em conhecimento. À primeira vista, parece fácil atingir uma comunicação interna fluente, já que a comunicação é uma habilidade humana inerente. Contudo, a verdade é que essa é uma área bastante complexa de ser trabalhada e analisada. É impossível que a comunicação interna destoe da realidade organizacional, pois ela é construída por todos os funcionários. As propostas relativas a uma comunicação interna eficiente devem ser negociadas juntamente com os líderes, que são os multiplicadores das mensagens, para facilitar a existência de uma coesão (informação verbal) <sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> O VII Congresso da Abrapcorp ocorreu de 15 a 17 de maio de 2013. Foi realizado pela Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas da Universidade Católica de Brasília. Contou, entre outras, com a mesa temática “Comunicação Interna e Organizações”. Nesta mesa, a autora deste estudo levantou o questionamento sobre qual era a relação da comunicação interna com a cultura organizacional. A Prof<sup>a</sup> Doutora Margarida Kunsch, referência máxima acadêmica sobre comunicação organizacional no Brasil, presente na ocasião, acabou fazendo um curto resumo sobre a comunicação interna nas organizações.

Conceitos são pontos de partida interessantes para começar a esclarecer algumas questões, por isso aqui serão resgatados alguns a cerca da comunicação interna. Segundo Curvello (2013), a definição clássica sobre comunicação interna “é aquela voltada para os empregados (diretoria, gerências, executores), com a intenção de informar e integrar os diversos segmentos aos objetivos e interesses organizacionais”.

Pode-se perceber na definição clássica que o setor é comumente visto de maneira operacional e que o fluxo ocorre apenas de modo unilateral. Entretanto, Kunsch (2006) defende que a área deva ser enxergada para além de sua função informacional.

“Por comunicação interna se entende um sistema de informação paralela, e não substitutivo do fluxo comunicativo funcional, que circula por uma organização e é necessário para o seu desenvolvimento” (KUNSCH, 2006, p. 84).

Por sua vez, Curvello (2012) desenha em sua definição alguns objetivos de uma comunicação interna eficiente:

Conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22)

Dois pontos chamam a atenção na definição logo acima. O primeiro é relativo à coesão interna, muito importante em situações de crise, por exemplo, pois diminui o risco de desinformação. O outro ponto está relacionado ao impacto que a comunicação interna na imagem da instituição, ou seja, é notável como a área traz desdobramentos que transbordam os limites do público interno e acabam refletidos em outros setores. Considerando que o contexto social está mais interdependente, como se pode observar na sociedade em redes proposta por Castells (2000), em que uma ação tem múltiplas consequências, esse setor provavelmente deve passar a receber mais atenção dos líderes organizacionais.

Curvello (2012) elaborou ainda uma série de tópicos interessantes sobre o que se espera de uma comunicação interna:

- Atribuir sentido à vida organizacional;
- Buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos;
- Mudar o foco: da influência para os relacionamentos;
- Criar e viabilizar rede de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação);
- Mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação;

- Criar cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em todos os níveis;
- Fortalecer relações de vínculo e de confiança, por meio do reforço de valores, crenças, ritos e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional;
- Conhecer a direção estratégica e estabelecer vínculos constantes entre objetivos de longo prazo e ações diárias. (CURVELLO, 2012)

Fica evidente nessa descrição a importância estratégica da comunicação interna. Além do mais, o estreito relacionamento que a cultura organizacional e a comunicação interna possuem é algo que merece atenção, pois as informações emitidas e compartilhadas devem estar alinhadas à cultura da instituição no sentido de serem coerentes e verdadeiras.

Uma das funções esperadas de um comunicador organizacional é que ele seja um facilitador do fluxo de informações entre a empresa e os colaboradores. Os avanços e as perdas da empresa devem ser divulgados para seus integrantes, assim como as metas atingidas, as premiações recebidas e as novidades, de modo geral, sobre a instituição. É preciso transmitir os propósitos, objetivos, valores culturais e éticos da organização.

### 3.3.1 Ferramentas de Comunicação interna

A utilização de instrumentos de comunicação interna depende muito da cultura organizacional do ambiente. Essa ideia de ferramentas ou instrumentos vem de uma visão exclusivamente tática da comunicação organizacional. Deve-se considerar também a dimensão estratégica deles. Por exemplo, é preciso verificar se os funcionários têm acesso facilitado à internet antes de atribuir à intranet o papel de principal ferramenta da comunicação interna.

Abaixo há comentários sobre alguns instrumentos de comunicação interna, bem como algumas formas que essa comunicação costuma assumir:

Comunicação face a face: é aquela que ocorre de forma oral. Em tempos de tecnologias avançadas, voltadas à difusão da informação, a comunicação face a face ainda ocupa uma posição de destaque na comunicação interna. Os líderes que possuem essa característica tendem a ser valorizados pelos subordinados por darem uma atenção especial ao diálogo e à interação com eles. A comunicação face a face evita muitos ruídos que uma comunicação escrita pode trazer, porque os esclarecimentos são obtidos

de maneira imediata, sendo as dúvidas sanadas de forma rápida (MARTINS, 2012). Além disso, é um tipo de comunicação que possibilita a troca de informações efetivas, com *feedbacks* constantes. Contudo, normalmente, ela é limitada a um espaço de tempo e condicionada a atingir as pessoas presentes (em reuniões, palestras, conversas interpessoais e via telefônica).

Jornais e Revistas: o jornal foi o primeiro veículo a ser utilizado para transmitir conteúdo interno institucional, conforme foi visto. As publicações desse tipo ainda são bastante comuns, desdobrando-se em versões *on-line*, às vezes de forma até exclusiva, o que lhe agrega valor. Poucas eram as organizações que se importavam com a qualidade deste produto, que parecia mais uma coluna social repleta de elogios aos dirigentes da empresa e trazia pouco conteúdo relevante para os empregados (REGO, 1984). O investimento também costumava ser baixo para a produção dessas publicações e o resultado era pouco profissional. Recentemente as empresas têm atribuído mais importância a esses materiais institucionais, tanto no conteúdo, que passou a ser mais estratégico, quanto no visual, que passou a ser mais bem cuidado.

Jornal Mural: é um veículo de compartilhamento de informações simples, eficiente e de baixo custo. É uma ferramenta que necessita de uma atualização periódica, às vezes, diária. Entretanto, tende a ser um instrumento muito passivo, que não permite uma troca de informação efetiva.

Intranet: caracteriza-se por ser uma ferramenta *on-line*, eficiente e instantânea. Esse veículo surgiu do desenvolvimento tecnológico, mais precisamente da internet e de sua popularização. Foi incorporada pelas organizações justamente para melhorar a comunicação interna. Para o sucesso dessa ferramenta, é necessária uma gestão estratégica de conteúdo, pois facilmente pode tornar-se um recurso obsoleto para os colaboradores.

Outras ferramentas utilizadas em prol de uma comunicação interna eficiente são: *e-mails*, boletins, *newsletters*, etc.

O principal problema dos veículos mencionados é que a grande maioria é usada para atender ao fluxo descendente de comunicação. Poucos são aqueles que estimulam o fluxo horizontal e, principalmente, o ascendente. O *feedback*, as sugestões, as reclamações e até mesmo os elogios têm ainda um espaço pequeno - ou inexistente - nas

organizações, restritos, na maioria dos casos, à comunicação face a face. Na Era da Informação, na qual cada vez mais as pessoas querem ter uma atuação estratégica dentro das organizações, a ausência de canais de comunicação voltados para a comunicação ascendente configura-se uma situação-problema. Nesse sentido, pensar em ferramentas de comunicação eficientes para ouvir o funcionário parece ser um dos pontos a serem considerados em um futuro próximo dentro das instituições.

### 3.3.2 *Endomarketing*

Técnicas advindas do Marketing aplicadas ao público interno são conhecidas como ações de *endomarketing*. Normalmente, são materializadas em campanhas publicitárias que visam educar, motivar e orientar os funcionários. Os conceitos de comunicação interna e *endomarketing* entram em conflito na visão da Comunicação e da Administração. Alguns estudiosos defendem que o *endomarketing* é um processo que complementa a comunicação interna, como Brum (2013):

Comunicação Interna é a informação repassada por meio de canais/veículos internos e das lideranças. *Endomarketing* é a informação repassada com técnicas e estratégias de marketing. Os dois processos devem existir dentro de uma empresa e são complementares. (BRUM, 2013)

A autora deste estudo, entretanto, concorda com a linha teórica que defende que a comunicação interna tem uma dimensão muito mais ampla do que o *endomarketing*.

O *endomarketing* limita-se a ver os funcionários como “clientes internos”. Enquanto isso, defendemos, para o relacionamento com o público interno, uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir o cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado. (KUNSCH, 2003, p. 155)

É importante ressaltar na colocação de Kunsch que a comunicação interna não visa “vender” a empresa para os colaboradores ou, em todo caso, não somente isso. Ela também possui um lado educativo, responsável por informar, por exemplo, as notícias ruins de forma transparente. As ações de *endomarketing* geralmente seguem o fluxo descendente, ou seja, não disponibilizam espaço para a voz do colaborador.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Escolha do *ranking*

Classificar quais são as melhores empresas privadas para se trabalhar no Brasil é uma tarefa extremamente complicada, para não dizer utópica, conforme o referencial teórico deste trabalho ofereceu indícios. Afinal, quem pode garantir que a melhor empresa não seja uma banca de jornal de esquina ou uma tranquila fazenda no interior do Brasil? Contudo, frisa-se que os objetos de estudo desta monografia são empresas que possuem reconhecimento nas suas práticas de gestão de pessoas, que proporcionam, dessa forma, climas organizacionais de destaque. Definir um *ranking* com as supostas melhores empresas foi uma condição inevitável para a produção desta pesquisa.

Para selecionar quais empresas seriam objetos de observação, este estudo baseou-se no *ranking* “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar”, publicado anualmente na Revista Você S/A, em parceria com a Revista Exame, ambas da Editora Abril. A revista tem foco no desenvolvimento profissional e circula desde 1998. O levantamento sobre as empresas ocorre desde 1997 com a missão de valorizar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas no mercado brasileiro. O projeto ganhou mais credibilidade em relação à metodologia utilizada quando estabeleceu parceria com a Fundação Instituto de Administração – FIA, em 2006. A inscrição para participar da pesquisa é gratuita e pode ser feita no início de cada ano. A divulgação da lista com as 150 empresas que são, supostamente, as melhores para se trabalhar no Brasil do ano ocorre cerca de sete meses após o início do processo.

A publicação define-se como a maior pesquisa de clima organizacional do país. Para se ter uma ideia da dimensão da pesquisa, 505 empresas se inscreveram para participar do levantamento em 2012.

Abaixo, de forma breve, seguem os procedimentos metodológicos adotados pelo Guia, retirados de seu próprio site oficial<sup>4</sup>:

- 1) As inscrições são gratuitas. Para participar da pesquisa, a empresa precisa aceitar o termo de compromisso, que é o documento em que constam as regras do processo.

---

<sup>4</sup> Link: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2013/>  
Acesso em: 25/10/2013

- 2) De acordo com a data de inscrição da empresa, funcionários escolhidos aleatoriamente recebem um prazo para responder ao questionário de 80 questões relativas ao ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo, o responsável pelos Recursos Humanos preenche outro questionário, no qual declara as práticas de gestão de pessoas. Toda empresa deve enviar também um Caderno de Evidências (*book*), comprovando suas práticas. São 64 questões relativas ao ambiente de trabalho para os dois questionários de funcionários.
3. Os questionários são processados pela Editora Abril. A partir deste momento, são definidas as empresas pré-classificadas — aquelas que atingem um mínimo de respostas de acordo com o número de funcionários — e a nota de corte da pesquisa do ano — tanto para os índices de ambiente de trabalho quanto para o índice alcançado pelo questionário da empresa.
4. Entre os meses de junho e julho, a equipe da Você S/A vai a todas as empresas pré-classificadas. Os jornalistas checam as instalações da companhia, entrevistam profissionais de Recursos Humanos e fazem reuniões com representantes dos níveis operacional e gerencial.
5. Os jornalistas da Você S/A e a equipe da Fundação Instituto de Administração comparam os dados da pesquisa com a percepção das visitas. Nessa reunião, são definidas as 150 melhores empresas do ano.

Desde a edição de 2012, a nota final para cada empresa participante é composta por dois índices, que resultam no Índice de Felicidade no Trabalho (IFT). O primeiro é o Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT) e corresponde a 70% da nota do IFT. Basicamente o IQAT é constituído pela percepção que o funcionário tem da empresa. É extraído por meio de questionários aplicados a uma amostra de funcionários escolhidos de forma aleatória pelos pesquisadores. O segundo é o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP), que compõe os 30% restantes da nota. Ele é formado pelas práticas de gestão de pessoas adotadas, que são colhidas por meio de um questionário respondido pelo gestor de Recursos Humanos, pelo caderno de evidências (*book*) que a empresa deve formatar e pela visita dos jornalistas da equipe Você S/A. O laudo técnico da pesquisa de 2013 com informações completas pode ser visto em anexo deste trabalho.

É importante registrar que existem outras pesquisas realizadas no Brasil similares a esta, como a *Great Place to Work*. Contudo, a tradição do Guia da Você S/A, com todas as informações já registradas neste trabalho, pesou a favor da escolha desse *ranking*. Tanto o levantamento da Revista Você S/A como as demais pesquisas feitas nesse sentido podem ser alvos de críticas, pois as iniciativas comumente partem do âmbito privado e, sendo assim, são mais suscetíveis a possíveis tendências de resultados. No entanto, o estudo feito pela revista é utilizado em projetos acadêmicos dos cursos de graduação e pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e nos programas de especialização da própria FIA.

#### **4.2 Escolha das empresas**

Com a escolha do *ranking* definido, era preciso levantar quais eram as empresas que possuíam consistência nas práticas de valorização do funcionário, ou seja, aquelas que se destacaram por um período aceitável no *ranking* e não apenas de forma pontual. Partindo desse princípio, a autora deste estudo levantou quais foram as dez melhores empresas eleitas pelo guia como as melhores para se trabalhar no Brasil, nos anos de 2008 a 2012 (TAB. 1). Como procedimento para diferenciar as empresas que obtiveram colocações mais altas durante o recorte selecionado, foi atribuída uma pontuação individual, com a variação de um (1) a dez, conforme a colocação de cada empresa nos respectivos anos das pesquisas (TAB.1). Nesse sentido, a melhor empresa para se trabalhar de cada ano recebeu dez pontos, a segunda recebeu nove pontos e assim sucessivamente até chegar à décima colocada, de cada ano, que recebeu um (1) ponto.

Tabela 1 – Melhores empresas para se trabalhar, pelo Guia Você S/A, de 2008 a 2012, com suas respectivas pontuações.

Colocação	Empresas	Pontuação
2008		
1º lugar	Volvo	10 pontos
2º lugar	Chemtech	9 pontos
3º lugar	Masa	8 pontos
4º lugar	Caterpillar	7 pontos
5º lugar	Landis+Gyr	6 pontos
6º lugar	Sabin	5 pontos
7º lugar	Arcelor Mittal	4 pontos
8º lugar	Promon	3 pontos
9º lugar	Albras	2 pontos
10º lugar	Serasa	1 pontos
2009		
1º lugar	Caterpillar	10 pontos
2º lugar	Masa da Amazônia	9 pontos
3º lugar	Volvo	8 pontos
4º lugar	Sabin	7 pontos
5º lugar	Eurofarma	6 pontos
6º lugar	BV Financeira	5 pontos
7º lugar	Chemtech	4 pontos
8º lugar	CPFL Energia	3 pontos
9º lugar	Plascar	2 pontos
10º lugar	Landis+Gyr	1 pontos
2010		
1º lugar	Whirlpool Latin	10 pontos
2º lugar	Volvo	9 pontos
3º lugar	Caterpillar	8 pontos
4º lugar	BV Financeira	7 pontos
5º lugar	Sama	6 pontos
6º lugar	Sabin	5 pontos
7º lugar	Gazin	4 pontos
8º lugar	Eurofarma	3 pontos
9º lugar	Coelce	2 pontos
10º lugar	DuPont	1 pontos
2011		
1º lugar	Volvo	10 pontos
2º lugar	Unimed Sul Capixaba	9 pontos
3º lugar	Sabin	8 pontos
4º lugar	Caterpillar	7 pontos
5º lugar	Sama	6 pontos
6º lugar	Google	5 pontos
7º lugar	Elektro	4 pontos
8º lugar	Eurofarma	3 pontos
9º lugar	Vivo	2 pontos
10º lugar	Hospital Unimed Sul	1 pontos
2012		
1º lugar	Elektro	10 pontos
2º lugar	Perkins Motores	9 pontos
3º lugar	Google	8 pontos
4º lugar	Volvo	7 pontos
5º lugar	Pomade Portas	6 pontos
6º lugar	Man LatinAmerica	5 pontos
7º lugar	Embraco	4 pontos
8º lugar	Caterpillar	3 pontos
9º lugar	Sama	2 pontos
10º lugar	Unimed Sul Capixaba	1 pontos

Fonte: elaborada pela autora

As empresas que somaram mais pontos nestes cinco anos seriam as candidatas mais indicadas a participar do estudo. A tabela abaixo traz todas as empresas que pontuaram de 2008 a 2012 e a soma dos pontos de cada uma:

Tabela 2 – Soma da pontuação das dez melhores empresas de 2008 a 2012

Empresa	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Albras	2	0	0	0	0	2
ArcelorMittal	4	0	0	0	0	4
BV Financeira	0	5	7	0	0	12
Caterpillar	7	10	8	7	3	35
Chemtech	9	4	0	0	0	13
Coelce	0	0	2	0	0	2
CPFL Energia	0	3	0	0	0	3
DuPont	0	0	1	0	0	1
Elektro	0	0	0	4	10	14
Embraco	0	0	0	0	4	4
Eurofarma	0	6	3	3	0	12
Gazin	0	0	4	0	0	4
Google	0	0	0	5	8	13
Hospital Unimed Sul	0	0	0	1	0	1
Landis+Gyr	6	1	0	0	0	7
Masa	8	9	0	0	0	17
Man LatinAmerica	0	0	0	0	5	5
Perkins Motores	0	0	0	0	9	9
Plascar	0	2	0	0	0	2
Pomade Portas	0	0	0	0	6	6
Promon	3	0	0	0	0	3
Sabin	5	7	5	8	0	25
Sama	0	0	6	6	2	14
Serasa	1	0	0	0	0	1
Unimed Sul Capix.	0	0	0	9	1	10
Vivo	0	0	0	2	0	2
Volvo	10	8	9	10	7	44
Whirlpool Latin A	0	0	10	0	0	10

Fonte: elaborada pela autora

As empresas que somaram mais pontos e que, conseqüentemente, estariam aptas a participar do estudo estão listadas na próxima tabela (TAB. 3).

Tabela 3 – As melhores empresas qualificadas para o estudo

Empresa	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Volvo	10	8	9	10	7	44
Caterpillar	7	10	8	7	3	35
Sabin	5	7	5	8	0	25
Masa	8	9	0	0	0	17
Elektro	0	0	0	4	10	14
Sama	0	0	6	6	2	14
Chemtech	9	4	0	0	0	13
Google	0	0	0	5	8	13
Eurofarma	0	6	3	3	0	12

Fonte: elaborada pela autora.

A autora deste estudo contactou todas as empresas acima para convidá-las a participar da pesquisa. O contato foi feito via *e-mail*, ou pelo serviço “Fale Conosco”, disponível em seus respectivos sites. Depois de diversas negociações, foram definidas três empresas: Caterpillar, Elektro e Sabin.

#### 4.3 Perfil das empresas selecionadas

A Caterpillar é uma empresa estadunidense multinacional líder mundial de equipamentos de construção e mineração, principalmente escavadeiras, motoniveladoras e tratores. Chegou ao Brasil em 1954 e sua primeira fábrica foi construída em São Paulo, em 1960. Sua principal fábrica no Brasil está situada em Campinas, interior de São Paulo. A empresa possuía no primeiro semestre de 2013 cerca de 5.700 empregados no Brasil. Das empresas participantes deste estudo, é a que está presente de forma mais consistente, nos últimos cinco anos, no *ranking* do Guia Você S/A.

A Elektro Eletricidade e Serviços S.A. é a oitava maior distribuidora de energia elétrica do Brasil e a terceira maior do Estado de São Paulo. Presta serviço para 228 cidades, sendo 223 em São Paulo e cinco no Mato Grosso do Sul. Originou-se a partir de uma empresa estatal estadual chamada Companhia Energética de São Paulo - CESP. A empresa faz parte, desde 2011, do maior grupo de energia elétrica da Espanha, a Iberdrola S.A., presente em cerca de 40 países. No primeiro semestre de 2013 contava com 3.650 funcionários. Conquistou o prêmio de “Melhor Empresa para Você Trabalhar”, do Guia Você S/A, em 2012.

O Laboratório Sabin é o maior do setor de análises clínicas da região Centro-Oeste do Brasil, com unidades no Distrito Federal e nos estados de Goiás e Bahia, Minas Gerais, Amazonas, Tocantins e Pará. Fundado por duas mulheres, Janete Vaz e Sandra Costa, em 1984, o Sabin frequentemente está presente nas listas das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. É a única brasileira das empresas entrevistadas e é também a de menor porte. Em 2012 contava com 1280 colaboradores.

#### **4.4 Aplicação das entrevistas**

Foram realizadas entrevistas qualitativas com o responsável pelo planejamento de processos e/ou ações relacionadas à comunicação interna a fim de levantar informações sobre o tema de forma aprofundada. As entrevistas continham um formato semi-estruturado, ou seja, contaram com um roteiro de perguntas previamente elaborado para a condução da pesquisa, que pode ser visto no apêndice deste trabalho. Jorge Duarte (2006) afirma:

Entre as principais qualidades dessa abordagem [entrevista semi-estruturada] está à flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. (DUARTE, 2006, p. 48)

Essa técnica visa, principalmente, obter intensidade nas respostas, de maneira que preencham as dúvidas por meio de uma interação face a face dinâmica.

A escolha dos informantes ocorreu considerando que são os responsáveis formais das empresas quando o assunto é comunicação interna e são, supostamente, os mais capacitados a responder as questões levantadas. As entrevistas ocorreram de forma individual e presencial. Foram feitas nas sedes das próprias empresas selecionadas. Deve-se ressaltar que a entrevista em si não é destinada somente à coleta de dados, mas possui também objetivos voltados para fins de diagnóstico e orientação (GIL, 2008).

Para efeito de registro, as entrevistas foram gravadas do início ao fim com o uso de uma câmera fotográfica digital e um gravador. Os informantes foram previamente comunicados sobre os registros, além de receberem outras informações básicas, como a manutenção da confidencialidade de seus nomes.

#### 4.4.1 Estruturação das entrevistas

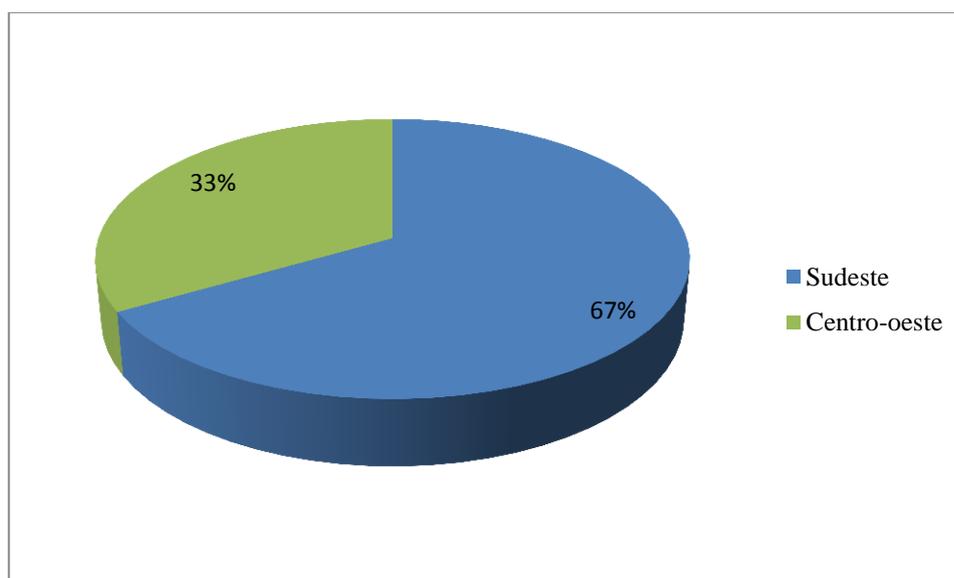
O roteiro pré-concebido das entrevistas feitas nas empresas era o mesmo. Possuía 50 perguntas divididas em quatro partes. A primeira parte tinha como objetivo aproximar o entrevistador do informante. Era de cunho mais pessoal, visando principalmente verificar o perfil do profissional, como, por exemplo, a sua formação acadêmica. A segunda parte buscava levantar informações sobre a cultura organizacional da empresa e obter dados referentes ao estilo de gestão e outros aspectos do ambiente organizacional. Já a terceira tinha como finalidade entender a estruturação da área de Comunicação e descobrir se ela possuía acesso fácil à direção da empresa, observando seu caráter estratégico. Por fim, a última parte focava na comunicação interna, desvelando a forma como ela ocorria dentro da empresa e observando os instrumentos da comunicação organizacional utilizados para atender os fluxos de comunicação interna. O roteiro pode ser visto no apêndice deste trabalho.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISES

### 5.1 Perfil organizacional das empresas

Foi fundamental levantar informações sobre o perfil da empresa, por ser essencial para começar a entender a sua cultura organizacional. Algumas informações nos gráficos abaixo foram dadas pelos próprios entrevistados ou obtidas no site oficial da empresa.

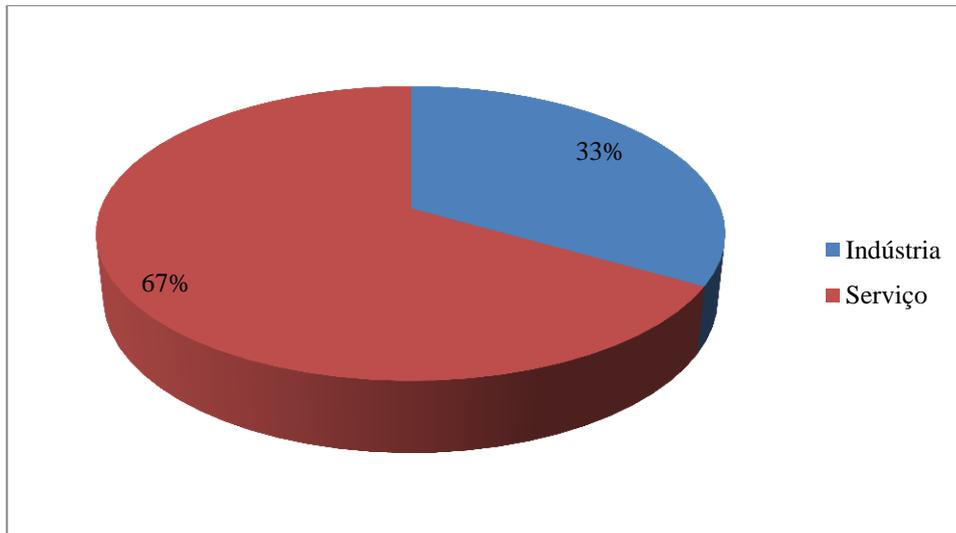
Gráfico 1 - Região do país



Fonte: elaborado pela autora

Duas empresas entrevistadas atuavam de forma mais significativa no Sudeste do país: a Caterpillar e a Elektro, localizadas no interior de São Paulo. Já o Sabin, possuía atuação mais consistente no Centro-Oeste, tendo sua sede localizada em Brasília, Distrito Federal.

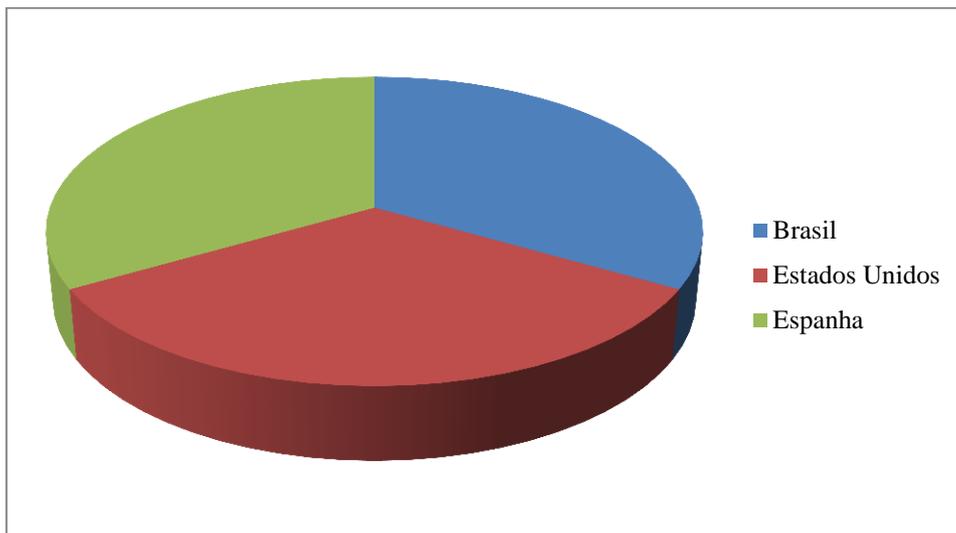
Gráfico 2 - Ramo de Atividade



Fonte: elaborado pela autora

Apenas a Caterpillar atende ao setor industrial, enquanto as outras duas atuam na área de serviços.

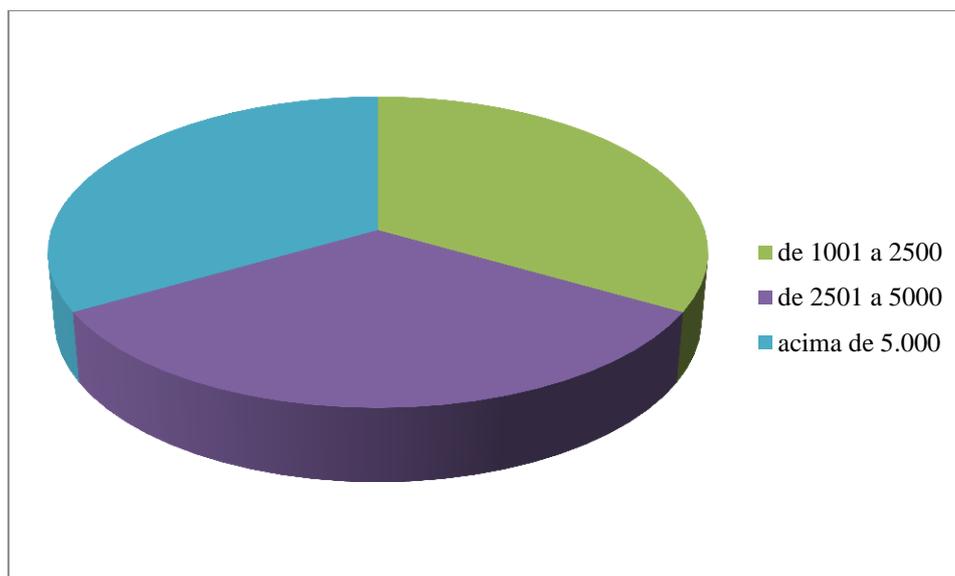
Gráfico 3 - Origem do Capital



Fonte: elaborado pela autora

A origem do capital é bastante importante quando o assunto é cultura organizacional, pois normalmente as empresas multinacionais possuem certos padrões de procedimentos que são expandidos para todas as suas unidades. A Caterpillar, empresa americana, e a Elektro, controlada por um grupo espanhol, recebem orientações sobre diversos itens, de ordem financeira até códigos éticos. Os integrantes destas empresas afirmaram que, mesmo adotando as orientações estrangeiras, as organizações têm certas singularidades que podem ser vistas, inclusive nas ações de comunicação interna.

Gráfico 4 - Número de funcionários



Fonte: elaborado pela autora

O levantamento sobre número de funcionários está, geralmente, atrelado ao do porte das empresas. A ordem das organizações que têm do maior ao menor número de funcionários é Caterpillar, Elektro e Sabin.

Normalmente, o número de funcionários é um fator de complexidade quando se fala em comunicação interna. Também costumam se apresentar como desafios para a área a descentralização de locais de atuação e o acesso aos instrumentos de comunicação organizacional.

## 5.2 Perfil dos entrevistados

A primeira parte da entrevista foi destinada a traçar um perfil do profissional responsável pela comunicação interna das empresas.

Tabela 4 – Perfil dos profissionais entrevistados

	Caterpillar	Elektro	Sabin
Gênero	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	56 a 60 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos
Formação	Jornalismo e RP	Publicidade	Publicidade
Cargo	Supervisor	Gerente	Gerente
Salário	Mais de 15 mil	9 a 15 mil	7 a 9 mil

Fonte: elaborado pela autora

Dos três entrevistados, dois eram homens e trabalhavam na Caterpillar e na Elektro. A mulher trabalhava no Sabin, empresa conhecida por valorizar a contratação do gênero feminino. Cerca de 75% da sua força de trabalho é constituída por mulheres.<sup>5</sup>

A faixa etária está bastante distribuída. O mais velho deles trabalha na Caterpillar e é um dos retratos da organização, no sentido de estar na empresa por um longo período, aproximadamente 35 anos. Diferente dos outros que ocupavam menos de dez anos de trabalho na empresa.

O cargo é um importante item a ser analisado para ver o quão próximo à área de comunicação está do nível hierárquico mais alto da empresa. Apesar da nomenclatura diferente – gerente ou supervisor – nos três casos existe uma equivalência de importância. Todos estão subordinados a um diretor/superintendente, que é subordinado apenas ao presidente da empresa.

A formação acadêmica é um dos fatores decisivos quando é preciso verificar se a comunicação interna está sob comando da Administração ou da Comunicação. Neste estudo, observa-se que todos os profissionais são provenientes da área de Comunicação. Os informantes disseram também que não se prenderam à graduação e fizeram cursos de mestrado, MBA, entre outros. A dupla habilitação apontada no gráfico acima é do profissional da Caterpillar, que sentiu necessidade de complementar sua formação de Relações Públicas com o bacharelado em Jornalismo.

A remuneração salarial é também um indicativo que mostra se a área é valorizada pela empresa. Nota-se que, neste estudo, os salários corresponderam ao porte da empresa, sendo os mais elevados os da Caterpillar. Em seguida, vêm os salários pagos pela Elektro e Sabin. Ressalta-se que o profissional da Caterpillar tem mais tempo trabalhando na organização, o que favorece também um salário melhor.

### **5.3 Cultura organizacional**

Sobre a flexibilidade na jornada de trabalho, as empresas demonstraram o mesmo padrão. Todos afirmaram que existe uma flexibilidade de uma a duas horas na

---

<sup>5</sup> Informação extraída do Relatório de Sustentabilidade do Sabin 2012  
[http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/relatorio\\_de\\_sustentabilidade\\_de\\_2012.pdf](http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/relatorio_de_sustentabilidade_de_2012.pdf)  
Acesso em 27/10/2013,

chegada e saída dos funcionários. Em comum, existe também o uso de banco de horas, que serve tanto para recompensar em relação às horas extras de trabalho, quanto para controlar as horas que precisam ser repostas. Tal fato demonstra que as empresas promovem uma flexibilização muito reduzida em relação àquelas praticadas pelas empresas de Tecnologia da Informação citadas por Brasil (2011).

A respeito de gestão participativa, as empresas mantiveram a mesma linha de resposta. Todos os informantes disseram considerar a gestão como sendo participativa dentro da empresa. Observações referentes ao ambiente colaborativo foram colocadas de forma enfática.

Quanto ao entendimento compartilhado pelo público interno sobre visão, missão e valores da empresa, os três apostaram que a maioria dos colaboradores tinha uma ideia consistente sobre as mensagens principais destes itens. A repetição destas mensagens, em diversos momentos durante o ano, foi uma característica citada pelos informantes.

A realização constante de pesquisas sobre clima organizacional é uma característica de todas as entrevistadas, inclusive, não somente no levantamento feito pelo Guia Você S/A. As pesquisas costumam ser terceirizadas para não sofrerem possíveis influências internas. O setor de recursos humanos costuma passar as informações referentes à Comunicação.

Sobre o acesso dos colaboradores a *sites* de notícias e mídias sociais no ambiente de trabalho, as empresas mostraram posicionamentos diferentes. O Sabin afirmou que, com a popularização da internet em conjunto com os aparelhos *mobile*, proibir o acesso às mídias sociais não é um ato tão efetivo, por isso tanto os *sites* quanto as mídias sociais são liberadas, apesar de existir uma política interna que oriente para um uso consciente. A Caterpillar e a Elektro afirmaram que as mídias sociais não são liberadas por uma questão de segurança da informação e que os sites de notícias são acessíveis.

No caso de possíveis crises, todos os entrevistados afirmaram que área de Comunicação passa recomendações a seus colaboradores. Como, por exemplo, acionar a assessoria de imprensa da organização antes de conceder uma entrevista para jornalistas.

## **5.4 Comunicação**

Houve certa discrepância com relação ao número de funcionários que compõe a comunicação de cada organização. O Sabin contava com nove funcionários, a Elektro com sete e a Caterpillar com cinco. Curioso observar que, nesse caso, quanto maior o porte da empresa menor era a área de comunicação.

Todas as empresas praticam a terceirização de serviços de comunicação, como agência de publicidade, produtora audiovisual e serviços de fotografia. Também mantêm uma força de trabalho responsável pela produção de alguns instrumentos de comunicação, referentes a conteúdo ou a serviços gráficos.

Todas as empresas produzem um plano de comunicação integrado com duração anual. A gestora do Sabin destacou também que a empresa possui planos de médio e longo prazo – para os próximos 50 anos – nos quais estão previstas ações de comunicação.

Os entrevistados informaram que a alta cúpula da empresa enxerga os investimentos em comunicação de forma estratégica e não como um centro de custo. Esse dado inicial é importante para analisar, com mais detalhes, como a Comunicação é vista pelos líderes.

Todas realizam uma mensuração dos esforços feitos em comunicação, apenas com uma variação de frequência: anual ou bianual. Esse levantamento serve, principalmente, para analisar a recepção dos funcionários quanto aos instrumentos de comunicação organizacional, além de não deixar de ser um método de prestação de contas.

## **5.5 Comunicação Interna**

A última parte da entrevista contou com perguntas específicas sobre comunicação interna. A primeira pergunta pediu uma definição informal sobre o tema para os entrevistados. Eles responderam da seguinte forma:

Caterpillar: “Você ter um canal aberto com todo o seu pessoal para trocar ideias, compartilhar informações e energizar o time para levar a bola em diante”.

Elektro: “É a capacidade que uma organização tem de difundir informações com velocidade, qualidade e presteza para um grupo específico de pessoas. Criar cultura de levar informação que espera algo em troca seja conhecimento, reação, mudança de comportamento, atitude”.

Sabin: “Se eu fosse definir em poucas palavras seriam: visão compartilhada”.

Interessante observar que cada profissional elencou características diferentes para definir o que é comunicação interna. O profissional da Caterpillar citou o compartilhamento de informações e o fator motivacional. O gestor da Elektro atribuiu alguns quesitos, como velocidade e qualidade da informação, para uma comunicação interna eficiente, além de seu caráter reativo. Já a gerente do Sabin focou na criação de uma força conjunta que converge para a mesma direção, ou seja, para os mesmos objetivos.

Os profissionais da Caterpillar e do Sabin afirmaram enxergar a comunicação interna como área estratégica. Já o da Elektro disse que tende a compartilhar também a visão estratégica da área, contudo afirma que ela também possui uma função operacional que não deixa de ser importante.

Foi unânime o reconhecimento da grande força que os boatos exercem no clima organizacional. Para o gestor da Caterpillar, a comunicação interna oficial deve se antecipar aos boatos. O gerente da Elektro disse que o boato só preenche o espaço que a comunicação interna da empresa deixou de ocupar. Já a do Sabin afirmou que as informações provenientes das lideranças são importantes nesse momento.

Quando indagados sobre a possibilidade de uma empresa possuir uma boa imagem, se não gozar de uma boa imagem junto aos seus colaboradores, os informantes afirmaram, de forma unânime, não ser possível manter essa relação a médio e longo prazo. Nessa questão, fica evidente o reflexo da comunicação interna, como colocado no referencial teórico com Curvello, Kunsch e Marchiori.

Na questão “Você acha que a empresa ser considerada boa para se trabalhar é decorrência também de uma comunicação interna eficiente?”, houve respostas similares. Os entrevistados afirmaram existir uma relação bem próxima entre a comunicação interna e um ambiente organizacional favorável. Eles apontaram o ambiente

colaborativo e a informação a cerca dos negócios da organização como elementos chaves para que isso ocorra.

A relação da comunicação interna com a área de gestão de pessoas nas empresas Caterpillar e Sabin pareceu manter uma independência maior sobre a produção de conteúdos que abastecem os veículos de comunicação quando comparada à existente no Sabin. A profissional do Sabin expôs o pensamento de Kunsch quando afirmou que a comunicação interna não é feita só pela Comunicação, mas sim por todas as áreas.

Sobre os investimentos em comunicação interna, os informantes da Caterpillar e do Sabin consideram que os recursos aumentaram um pouco, considerando os últimos dois anos. Já o da Elektro afirmou que reduziu bastante. É importante ressaltar que a Elektro é controlada por um grupo espanhol e, como todo o mercado do país, teve suas finanças abaladas pela crise europeia, que afetou fortemente países como Portugal e Espanha.<sup>6</sup> O gestor da Elektro afirmou que, mesmo com a redução de custos, a comunicação interna manteve a eficácia ao procurar alternativas mais baratas para garantir sua fluidez. O Sabin conta com um investimento em comunicação interna da ordem de R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão por ano, cerca de 40% do orçamento total em comunicação. Apesar da crise, a Elektro conta com R\$ 1 milhão a R\$ 3 milhões anuais, o equivalente a metade do total investido em comunicação. O profissional da Caterpillar não soube informar o valor empregado na comunicação, nem a porcentagem destinada à comunicação interna, pois, segundo o responsável, a conta mistura-se com outros investimentos com o foco no colaborador. Mas ele cita um exemplo da dimensão do orçamento. Segundo o gestor, só o bolo para comemorar o aniversário da empresa custa R\$ 70 mil. Verifica-se que, no caso de empresas que possuem alto número de funcionários, as ações de comunicação interna precisam ser bem planejadas e dimensionadas, pois o gasto é significativo.

A Elektro foi a única empresa que respondeu ter políticas e processos formais de comunicação. A Caterpillar e o Sabin afirmaram que, quando surge uma demanda, avaliam e estipulam prazos de execução e entrega. Uma frase marcante do profissional da Elektro durante esse questionamento foi: “[ao ter um processo e uma política formal] evitamos que a área de comunicação se torne uma ‘pastelaria’, ou seja, um lugar que as

---

<sup>6</sup> A Europa sofre uma crise, desde 2008, que tem origem na eclosão da bolha imobiliária nos Estados Unidos. Países como Espanha e Portugal tiveram índices de desemprego altos e foram socorridos por outros países europeus sobre pena de políticas públicas austeras.

pessoas simplesmente fazem seus pedidos e ficam esperando o resultado em pouco tempo”. Esse posicionamento é importante para criar uma conscientização de toda a empresa sob a área de Comunicação. Normalmente, a área está presente em empresas que não a têm como atividade-fim. Por isso, algumas pessoas não têm noção de qual é, por exemplo, o tempo razoável para gravar um vídeo institucional.

Todos os informantes disseram que suas empresas tratam de assuntos estratégicos com o público interno, seja por meio de comunicação face a face, que ocorre na forma de palestras, reuniões e encontros com os líderes, seja através de pesquisa realizada *on-line* e etc.

Sobre os problemas enfrentados pela área de comunicação, houve três respostas diferentes. Segundo o gestor da Caterpillar, as ações de comunicação passam por um olhar muito criterioso e, às vezes, o apego a pequenos detalhes acaba dificultando o progresso do trabalho. Já o gerente da Elektro afirmou que, mesmo com planejamento, com o suporte de políticas e processos, a área sofre com as demandas urgentes. A gerente do Sabin disse que a expansão de locais de atuação e as fusões com outras empresas eram, na época da pesquisa, os maiores desafios da área de comunicação.

Sobre os instrumentos de comunicação organizacional a serviço da comunicação interna, os entrevistados afirmaram que utilizam um *mix* de veículos para atender a comunicação interna. *E-mail*, revista/jornal, *newsletter*, intranet foram instrumentos constantemente citados. O profissional da Caterpillar, por exemplo, afirmou que existem 16 veículos que trabalham em prol do funcionamento da comunicação interna.

Foi solicitado que cada um dos entrevistados selecionasse e comentasse de maneira mais profunda um veículo chave para a comunicação interna. O informante da Caterpillar destacou o mural digital, que é um telão, formado por diversas telas menores, que traz informações sobre a empresa, além de notícias externas à organização. O mural está localizado em um local estratégico da empresa, perto do restaurante, onde praticamente todos os colaboradores passam diariamente. Já a Elektro elegeu a Revista Conexão, de publicação trimestral. A própria equipe de comunicação da organização produz a maior parte do conteúdo da revista, que é diagramada por empresas terceirizadas. É um veículo importante, para o gerente, pois chega também à família dos colaboradores. Por sua vez, o Sabin ressaltou a Semana Sabin, uma *newsletter* de circulação semanal. Editada e produzida internamente, a *newsletter* é

enviada a todos os colaboradores da empresa. A entrevistada informou que não existe problema com falta de pautas.

A origem da comunicação oficial interna e externa é a mesma nas empresas entrevistadas. Tanto a comunicação feita para os *stakeholders* externos quanto à voltada para o público interno são frutos de planejamento pela equipe de comunicação. Esse é um ponto fundamental para alinhar o discurso mercadológico e o interno. Além disso, todas as empresas entrevistadas buscam compartilhar as campanhas feitas para o público externo primeiramente com os colaboradores, medida essencial contra a desinformação.

Já o fluxo ascendente de comunicação, que teve sua importância ressaltada no referencial teórico, também foi item questionado. O fluxo ascendente é elemento fundamental para a criação do sentimento de pertencimento ao local de trabalho. Também estimula um ambiente colaborativo. Basta verificar as respostas dos entrevistados quando questionados sobre a existência de um canal exclusivo para atender a essa demanda:

Caterpillar: Cartão de ideias. É um cartão físico, disponível em alguns lugares, pelo qual o colaborador pode enviar uma sugestão a qualquer setor. São enviadas de 55 mil a 60 mil sugestões por ano sobre melhoria de processo, segurança, qualidade e etc. O setor que recebe a ideia tem 30 dias para responder se adotará ou não a sugestão, com os devidos argumentos. Contudo, o canal não é voltado para críticas e não é possível o anonimato na mensagem, pois, como ela é respondida, precisa ser devidamente identificada.

Elektro: Fale Francamente. É um sistema de informação *on-line* que permite o contato direto de qualquer colaborador da empresa com o corpo diretivo, incluindo o presidente. Não existe a possibilidade de a mensagem ser enviada de forma anônima, pois, como o próprio nome sugere, a conversa deve ser transparente. Nenhuma mensagem sofre filtragem de informação. Ela chega aos gestores da maneira que é enviada. A área de comunicação fica atenta em relação à qualidade e à velocidade da resposta dada pelo líder. Esse é um canal que, supostamente, atende de forma muito positiva esse fluxo.

Sabin: Comunicação Face a Face. O Sabin acredita que, por ter um ambiente colaborativo, as pessoas estão abertas a fazer elogios, sugestões e críticas sem maiores restrições. O fato das diretoras das empresas conversarem bastante com os demais

colaboradores é, também, um elemento que a profissional do Sabin aponta como facilitador do fluxo ascendente. Entretanto, é difícil imaginar que uma empresa com atuação em vários lugares do país, em processo de fusão com outras empresas, não tenha alguns colaboradores que declinam realizar seus apontamentos via comunicação face a face.

## 6 Conclusões

As empresas pesquisadas possuem características bastante distintas em relação à razão social, ao porte, à origem do capital, às atividades-fim e etc. O que as unem, e por isso estão reunidas neste estudo, é o fato de serem empresas consideradas com clima organizacional de destaque. É por meio desse ponto em comum que partiu o problema de pesquisa: Qual a importância da comunicação interna para empresas consideradas “boas para se trabalhar”? Após o término do estudo, é possível afirmar que, pelo menos nos casos apresentados, a comunicação interna exerce papel determinante na geração de um bom clima organizacional, confirmando a hipótese levantada. As opiniões dos entrevistados também convergiram neste sentido. Segundo eles, é impossível manter um nível elevado de satisfação no trabalho desprezando os ciclos vitais da comunicação. É como se a área atuasse como o sistema sanguíneo de um organismo, responsável por abastecer constantemente as necessidades comunicacionais de cada setor.

Verifica-se que as respostas sobre cultura organizacional convergiram no sentido de possuírem um ambiente colaborativo e de envolverem os funcionários na busca dos objetivos da empresa, compartilhando informações relevantes. As perguntas referentes à área de Comunicação também obtiveram respostas muito parecidas, que afirmam existir facilidade de acesso à cúpula da empresa e que a área deve ser vista como elemento estratégico na engrenagem organizacional. Já nos questionamentos referentes à importância da comunicação interna, observa-se que existe, também, certo consenso em enxergar o assunto como processo essencial para que as empresas sejam consideradas boas para se trabalhar, dentre outros itens. Contudo, verifica-se que as empresas possuem diferentes métodos de fazer a comunicação interna fluir. Isso indica, pelo menos nestes casos, que a cultura organizacional é um fator determinante para a forma como se concebe a comunicação interna. Algumas características que ficaram mais evidentes nas empresas são:

Caterpillar: destaque para a profissionalização dos veículos de comunicação. A empresa terceiriza serviços especializados, como os de produtora de vídeos, agências de publicidade e fotografia para ações internas, o que garante um resultado de boa qualidade. A Caterpillar tem como iniciativa consistente colocar o colaborador como protagonista na comunicação interna. O programa “Bola da Vez” mostra em vídeo um

funcionário contando uma história relacionada com a empresa. Além disso, concursos de paródias com temas sobre segurança do trabalho, por exemplo, são estimulados.

Elektro: a empresa possui um nível de planejamento e organização da área consistente e esse é um dos pontos fortes que fazem a área ter um *feedback* positivo de 97% sobre suas ações. É a única das organizações entrevistadas que possui um canal oficial para atender o fluxo ascendente de comunicação, assunto que foi um dos focos do referencial teórico.

Sabin: é a empresa que revela a influência da liderança na comunicação interna de forma mais evidente. Durante a entrevista, as diretoras foram lembradas constantemente como pessoas “que têm a comunicação correndo nas veias”. As demandas de comunicação interna partem, em muitos casos, das próprias diretoras. Além disso, chama atenção o número de colaboradores na área de comunicação.

O digital mudou a forma de se comunicar, contudo a comunicação face a face apareceu com força nas entrevistas. Em todas existem ações que ligam a cúpula da empresa ao “chão de fábrica” por meio de encontros, reuniões, cafés da manhã e etc. A frequência média desses encontros é bianual. Essa proximidade permite que a direção capte os anseios diretamente da fonte, sem os filtros que as áreas administrativas costumam colocar no repasse de informações. O gestor da Caterpillar afirmou que essa atitude também tem consequências ruins. “Às vezes as pessoas querem tratar de pequenos assuntos como a comida que foi servida no dia, diretamente com o presidente, quando, na verdade, esse questionamento deveria ser feito ao administrativo”.

Em algumas organizações a área de comunicação interna está sujeita ao setor de Gestão de Pessoas, seja por ausência de um profissional de comunicação, seja por opção da empresa. Entretanto, a independência de reporte da área de comunicação com a de gestão de pessoas é notável nas três empresas pesquisadas. Talvez esse seja um fator que contribua para a profissionalização da área, pois, em muitos casos, os profissionais de Gestão de Pessoas não têm o conhecimento de como trabalhar a comunicação interna e as ações acabam ocorrendo por intuição ou por meio de algumas técnicas de *endomarketing*.

Conclui-se que foram alcançados os objetivos previstos nesta monografia. Espera-se que as reflexões acerca do tema extrapolem o campo teórico e cheguem às

realidades organizacionais, a fim de aumentar a valorização e o respeito aos colaboradores como sujeitos que possuem individualidades de diversas ordens – religiosas, sexuais, étnicas, morais – por meio de uma comunicação sensível a uma participação efetiva de todos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna está inserida em uma microrrealidade complexa, no sentido de enfrentar desafios parecidos com os da macrorrealidade. Por exemplo, uma organização está cercada de *stakeholders*, que são normalmente os clientes, os fornecedores, os funcionários, a sociedade e etc. Porém, uma análise mais profunda mostra que uma organização tem em si outros *stakeholders*, que podem ser subdivididos de diversas maneiras, como os gestores, o administrativo, o chão de fábrica, os formadores de opinião e etc. Assim como já ocorre uma segmentação de público-alvo no ambiente externo, é possível que a comunicação interna tenha que atender, cada vez mais, uma fragmentação de público no ambiente interno para que a mensagem seja absorvida de modo mais efetivo pelos colaboradores.

O profissional responsável pela área, por sua vez, deve ser sensível aos sentimentos e anseios dos colaboradores, pois captar o clima organizacional é de suma importância para a efetividade da comunicação. Contar com o apoio dos líderes também é condição vital para que a área assuma papel estratégico, fortalecendo as possibilidades de alcance de objetivos e metas organizacionais.

Foi observado nas entrevistas feitas que a área de comunicação tem uma função muito além da operacional. É um setor atuante e prestigiado pelos líderes. A área é responsável pelo alinhamento informacional e também por induzir a participação efetiva dos colaboradores.

## **RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

O estudo realizado nesta monografia tomou como base as informações fornecidas por profissionais de comunicação interna de três organizações. As pesquisas posteriores poderiam verificar a recepção dos esforços de comunicação, de forma mais profunda.

Pesquisas sobre a relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional seriam interessantes para fortalecer a discussão. O tema ainda possui poucos pesquisadores, como o professor João José Curvello e a professora Marlene Marchiori.

Estudar como a comunicação interna é trabalhada em empresas com grande rotatividade de pessoas e com clima organizacional tenso seria importante para identificar o espaço destinado à área.

Na literatura acadêmica brasileira, propriamente da comunicação, parece que o tema ainda é pouco explorado. Foi notado que os assuntos que cercam a comunicação interna, como clima organizacional, cultura organizacional, flexibilidade, liderança, estão muito diluídos ou, em alguns casos, direcionados basicamente para a área de Administração. Na ótica da autora deste estudo, falta um olhar comunicacional sobre essas vertentes, que são diretamente relacionadas à eficiência de uma comunicação interna.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho?** 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 2002.
- ARENDDT, Hannah. **A condição humana.** 10 ed. Rio de Janeiro: Forense universitária, 2005.
- BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas.** Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** Revista de Administração de Empresas da FGV, Vol. 1, No. 2, Nov 2002.
- BRASIL JUNIOR, Antônio. Tempo, trabalho e a UnB. Disponível em: <<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=464>>. Acesso em: 13/11/2013
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: Fleury, M. T. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede.** 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2000.
- CAVEDON, N. e LENGLER, J. **Pós-modernidade e etnografia nas organizações.** Rio Grande do Sul: EDUNISC, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- \_\_\_\_\_. Legislação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. Disponível em: < <http://www.acaocomunicativa.pro.br/assessoria.pdf>>. Acesso em: 20/07/2013
- \_\_\_\_\_. Comunicação interna [2013]. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/comintnew.pdf>>. Acesso em: 07/05/2013.
- DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUARTE, J. e MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: DURKHEIM, Emile. **A divisão do trabalho social.** 2. ed. Lisboa: Presença, 1984.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa de Qualidade, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2008.
- GLEN, Frederick. **Psicologia Social das Organizações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

GONDIM, Sônia e SILVA, Narbal. **Motivação no Trabalho**. In: José Carlos ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos Extremos - O Breve Século XX 1914/1991**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1996.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional : conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Volume 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência: a colisão entre os velhos e os novos meios de comunicação**. 2 ed. São Paulo: Aleph, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e comunicação organizacional**. Série Comunicação Organizacional. Volume 2. Editora Difusão, 2010.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. Editora Difusão 2 edição. São Paulo, 2011.

MARTINS, Marta Terezinha M. C. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo sobre a oralidade nas organizações**. Tese apresentada à Escola de Comunicações e Arte da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação, 2012.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna a força das empresas**. Volume 2. São Paulo: Aberje Editorial São Paulo, 2005.

PÉREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. São Paulo: Psicologia – USP, 1990.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Modelos de homem e Teoria Administrativa**. Rio de Janeiro: Revista Administração Pública, 1984.

REGO, Francisco Gaudêncio. **Jornalismo empresarial: teoria e pratica**. São Paulo: Summus Editorial, 1984.

REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS. **A angústia da vida executiva**. EDIÇÃO 3 - JULHO DE 2007.

REVISTA HSM MANAGEMENT. **Sexta Revolução da Informação**. Edição 89. Pág. 60 a 73, 2001.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria. **Perspectivas Teóricas da Comunicação**

**Organizacional**. Disponível em:

<<http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>> . Acesso em: 12.05.2013.

TOLEDO, Flávio. **O que são Recursos Humanos**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.

## APÊNDICE

**Número de Perguntas:** 50

**Previsão de duração:** 2 horas

### **Perfil do entrevistado**

**Nome:**

**Cargo:**

**E-mail:**

**Contato:**

### **Planejamento estrutural da entrevista**

#### **1º Momento: Pessoal**

Objetivo: Aproximar-se do entrevistado. Verificar formação acadêmica e profissional. Entender as funções exercidas dentro da empresa.

#### **2º Momento: Cultura Organizacional**

Objetivo: Descobrir o estilo de gestão da empresa e a cultura organizacional da empresa, sob ponto de vista do entrevistado. Essa análise permitirá conhecer um pouco como a empresa funciona internamente.

#### **3º Momento: Comunicação**

Objetivo: Entender a estruturação da área de Comunicação da empresa. Descobrir se a área está alinhada com a direção da empresa. Busca-se também saber se a Comunicação é tratada de maneira estratégica pela empresa.

#### **4º Momento: Comunicação Interna**

Objetivo: Destrinchar toda estrutura da Comunicação Interna da empresa a fim de estudar como a área é concebida. As perguntas terão profundidade e buscará reflexão constante do entrevistado sobre o tema.

*\*Antes de iniciar a pesquisa:*

*- Agradecer a disponibilidade do entrevistado*

*- Falar sobre o curso Comunicação Organizacional*

*- Explicar os objetivos da pesquisa.*

*- É o momento de reforçar que a entrevista será registrada por meio de utilização de câmera digital e gravador de áudio. Anotações também serão feitas no decorrer a entrevista.*

*- Garante-se nesse momento também a utilização de nomes fictícios para evitar futura identificação do entrevistado.*

### **Perguntas do 1º Momento: Pessoal**

1. Qual é a sua formação acadêmica?
2. E sua formação profissional? Você pode descrever de forma breve os últimos lugares onde trabalhou e as funções que desempenhou?
3. Na Empresa você está há quanto tempo?
4. Você sempre ocupou o mesmo cargo na empresa?
5. Quais são as atribuições do seu cargo? Você é responsável pelo o quê?
6. Quanto é sua faixa salarial?

### **Perguntas do 2º Momento: Cultura Organizacional**

7. Na empresa existe flexibilidade em relação à jornada de trabalho?
8. Você acredita que a empresa possui uma gestão de participativa ou as tomadas de decisões estão centralizadas?
9. Você diria que a cúpula da empresa é acessível aos demais empregados?
10. Se eu perguntar para o funcionário da Empresa que desempenha as funções mais operacionais qual é a missão e a visão da empresa ele saberia me responder?
11. Vocês realizam pesquisas sobre clima organizacional? Se sim, com qual frequência? A comunicação tem acesso aos resultados?
12. Os funcionários que trabalham com computador com acesso a internet podem navegar em sites de notícias e mídias sociais durante o expediente?
13. De forma superficial, você conhece a cultura organizacional da Empresa? Você poderia me descrever de forma breve algumas características dela?
14. No caso de alguma crise, o público-interno já possui alguma recomendação, como, por exemplo, de como se comportar em relação à mídia?

### **Perguntas do 3º Momento: Comunicação**

15. Como se estrutura a área de comunicação na Empresa?

16. Quantas pessoas fazem parte da equipe de comunicação?
17. A empresa terceiriza alguns serviços de comunicação como Assessoria de Imprensa, Agência de Publicidade e Propaganda e/ou Agência de Mídias Sociais?
18. A área de comunicação faz parte da diretoria da empresa ou está a nível gerencial? Se ela está na diretoria, qual que ela está contemplada?
19. E qual é o status da comunicação corporativa no organograma desta empresa?
  - Diretoria
  - Gerência
  - Coordenadoria
  - Assessoria
  - Dentro do RH
  - Ligada à presidência
  - Vice-presidente
  - Superintendência
  - Departamento
  - Outros
20. A Empresa possui um plano de comunicação integrado? Ele tem ações planejadas para curto, médio e longo prazo?
21. A alta direção da Empresa encara os recursos destinados à comunicação corporativa como estratégicos?
22. Vocês medem os esforços feitos em comunicação? Se sim, de que maneira?

#### **Perguntas do 4º Momento: Comunicação Interna**

*\*O entrevistador é convidado a responder de forma pessoal.*

23. Se você fosse definir o que é Comunicação Interna de maneira informal, como definiria?
24. Você enxerga a comunicação interna como área estratégica ou tática/operacional? E a alta gestão da Empresa, como vê?
25. Você acha que existe uma tendência das empresas em valorizar mais a área comunicação interna?

26. Na sua opinião, qual é a importância da eficiência da comunicação interna dentro de uma organização?
27. Você acha que os boatos exercem maior influência do que as comunicações oficiais?
28. Você acha que a comunicação interna recebe a atenção que ela realmente merecia pelas empresas?
29. Em sua avaliação, pode uma empresa ter uma boa imagem empresarial, se não gozar de uma boa imagem junto aos seus empregados?
30. Quais resultados negativos um colaborador mal informado e pode causar para a empresa, a seu ver?
31. Você acha que a empresa ser considerada boa para se trabalhar é decorrência também de uma comunicação interna eficiente?

*\*O entrevistador é convidado a responder como representante da empresa*

32. Na empresa, a Comunicação Interna está sob responsabilidade de qual área?

Comunicação

RH

Marketing

Assuntos Corporativos

Presidência

Outros

33. Qual é a relação da área de comunicação interna com os Recursos Humanos? Você se reporta a eles ou a outra área (Assuntos estratégicos, Presidência)?
34. Existe uma equipe destinada a cuidar da Comunicação Interna? Se sim, ela é trabalhada com equipe interna, externa ou os dois? Quantas pessoas compõe a equipe?
35. Considerando o tempo que você trabalha aqui, você acha que os investimentos em Comunicação Interna têm aumentado nos últimos anos? Se sim, você considera esse aumento como:

Aumentou muito

Aumentou pouco

Constante

Reduziu um pouco

Reduziu muito

Não sabe

36. Somente para dimensionar, qual é, aproximadamente, o investimento em Comunicação Interna da empresa atualmente? Você diria que:

- Menos de 500 mil por ano
- 500 mil – 1 milhão
- 1 milhão – 3 milhões
- 3 milhões – 5 milhões
- Acima de 5 milhões
- Não Sabe

37. Qual é aproximadamente a porcentagem do investimento em Comunicação Interno em relação ao total gasto em comunicação?

38. Existe algum processo/política formal referente à comunicação interna?

39. A eficiência da comunicação interna é um dado conhecido dentro da Empresa?

40. Você acha que a comunicação interna exercida pela Empresa reflete claramente os objetivos da empresa?

41. A Empresa trata de temas considerados estratégicos junto ao público interno?

42. Quais são os principais problemas enfrentados pela área?

43. A direção da organização é capaz de dar aos empregados a ampla gama de informações requeridas por eles?

44. É possível ter um programa eficaz de qualidade sem comunicação interna adequada?

45. Você acha que a Comunicação Interna da empresa, do ponto de vista dos funcionários, você diria que:

Atende completamente

Atende parcialmente

Não atende

Não sabe

46. Quais são os instrumentos de comunicação organizacional utilizados pela comunicação interna?

E-mail

Intranet

Revista

Jornais  
Boletins  
Newsletter  
Murais  
Outros

47. Qual é o principal veículo utilizado pela Comunicação Interna? Qual é a periodicidade desse veículo? Todos os funcionários tem acesso a esse instrumento?
48. Como vocês captam os anseios do público interno?
49. Existe um canal de comunicação próprio para essa comunicação ascendente (de cima para baixo)?
50. Como ocorre a coesão entre a comunicação interna e externa? Elas possuem a mesma origem?