Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional

Comunicação interna: por onde começar?

Um Guia Reflexivo para organizações públicas

Memorial Descritivo

Luiza Noman de Lacerda

Brasília – DF

2014

LUIZA NOMAN DE LACERDA

COMUNICAÇÃO INTERNA: POR ONDE COMEÇAR?

UM GUIA REFLEXIVO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Memorial Descritivo do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Brasília - DF
2014

LUIZA NOMAN DE LACERDA

COMUNICAÇÃO INTERNA: POR ONDE COMEÇAR?

UM GUIA REFLEXIVO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Memorial Descritivo do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Aprovado pela Banca Examinadora em novembro de 2014.

_____

Profª. Drª. Liziane Soares Guazina

Orientadora - FAC/UnB

_____

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

FAC/UnB

_____

Profª. Drª. Elen Cristina Geraldes

FAC/UnB

_____

Prof. Dr. Samuel Pantoja Lima

FAC/UnB

Dedico este trabalho aos meus pais que tanto se esforçaram para

que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que fez esse momento ser possível e que nunca me abandonou na minha caminhada.
Aos meus pais por todo apoio e suporte, por serem minha base e meu porto seguro.
À minha família, por toda preocupação e esforço para me ver bem.
Aos colegas de curso que me aturaram esse tempo todo.
Aos poucos e bons amigos que fiz durante o curso e que vou levar pra minha vida.
À Ana Beatriz Magalhães e Juliana Ciarlini que me socorreram em todos os momentos de desespero.
À Laísa Guedes e Gabriela Berrogain pelas revisões de última hora.
À Bárbara Albernaz pela linda apresentação.
Ao meu namorado, por todos os dias estudando comigo, dividindo os problemas, aguentando os surtos e sempre me dando força. Obrigada por compartilhar esse momento.
Às minhas melhores amigas pela compreensão dos meus sumiços.
À minha psicóloga que me ajudou a encarar os momentos difíceis.
À minha orientadora, amiga e “mãe”, Liziane, que está comigo desde o segundo semestre desse curso, me aguentando, me ajudando, me apoiando e me incentivando sempre com palavras amigas e abraços apertados. Obrigada por não me deixar desistir.
À querida Rosa que sempre me ajudou tanto na secretaria da Fac.
Ao Bernardo Prates por cuidar da diagramação do guia.
Aos professores João Curvello, Marlene Marchiori e aos profissionais Clarissa Furtado, Thiago Nunes e Elaine Bottesi pelas entrevistas.
À minha banca que aceitou fazer parte desse momento acadêmico tão importante.
A todos que fizeram parte da minha experiência nesses quatro anos e meio de UnB. Muito obrigada!

Luiza Noman

“Eles passarão, eu passarinho”. (Mário Quintana)

RESUMO

A comunicação interna está sendo implementada em muitas organizações, mas sua dimensão estratégica ainda não é levada em consideração como uma parte fundamental desse processo. A partir de pesquisa bibliográfica, entrevistas com professores atuantes da área de comunicação interna e profissionais atuantes de organizações que se preocupam com o assunto, consolidou-se um Guia Reflexivo para organizações públicas. Esse guia foi pensado para gestores e assessores de comunicação, que trabalham em organizações públicas. O objetivo do guia é contribuir para se repensar a visão instrumental da comunicação interna e ajudar as organizações a pensarem nos funcionários a partir de uma dimensão estratégica. Criar e implementar instrumentos de comunicação interna sem pensar em estratégia e planejamento é deixar a comunicação à própria sorte. Levando em conta as especificidades das organizações públicas, este trabalho busca refletir sobre a comunicação interna como uma estratégia da Comunicação Organizacional, que contribua para a comunicação pública.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Comunicação Pública; Cultura Organizacional; Guia Reflexivo.

ABSTRACT

Internal communications are implemented in many organizations nowadays, but its strategic dimension is not yet taken into consideration as a fundamental part of the process. From literature research, interviews with teachers who work in the area of internal communication and active teachers of organizations that focus on this subject, a Guide for public organizations was organized. The Guide was conceived for managers and communications advisors, who work in public organizations. The objective of the guide is to contribute to rethink the instrumental vision of internal communication and helps the organization to think about the employees starting from a strategic dimension. Create and implement internal communication instruments without considering a strategy and planning, means to leave the communication by itself. Taking into account the particular characteristics of public organizations, this work reflects on the internal communication as a strategy of organizational communication, which contributes to the public communication.

Keywords: Organizational Communications; Internal Communications; Public Communications; Organizational Culture; Reflective Guide.

Sumário

1. Apresentação 10
1.1 Justificativa e objetivos 13
2. Referencial Teórico 15
2.1 As organizações 16
2.2 Comunicação Organizacional 19
2.3 Planejamento em Comunicação 25
2.4 Comunicação interna e cultura organizacional 30
2.5 Comunicação pública 42
3. Notas Metodológicas 47
3.1 Levantamento bibliográfico 49
3.2 Entrevistas 50
3.3 Planejamento e escolhas do produto 54
4. Considerações Finais 58
5. Referências Bibliográficas 61
6. Apêndice 64

1. APRESENTAÇÃO

Entrei junto com a terceira turma no primeiro semestre de 2011 do curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, que havia sido criado em 2010. Antes disso, havia cursado um semestre de Pedagogia na Universidade de Brasília quando passei no vestibular no meio do terceiro ano do ensino médio. Não tinha pretensão nenhuma de cursar pedagogia, meu objetivo sempre foi entrar na Comunicação. Quando resolvi cursar Comunicação Organizacional eu já tinha pesquisado e confesso que escolhi a habilitação no vestibular ainda na dúvida se Jornalismo não seria a melhor opção. Mas hoje posso afirmar: ainda bem que escolhi fazer Comunicação Organizacional.

Logo no segundo semestre do curso, na disciplina Metodologia de Pesquisa em Comunicação ministrada pela professora Janara Sousa, minha paixão pela pesquisa científica aflorou. Como trabalho para aprovação da disciplina, os estudantes deveriam escrever um artigo. Foi aí que minha trajetória dentro do curso mudou. Eu decidi que queria pesquisar sobre a comunicação interna, pois foi uma área que sempre me chamou atenção. Eu ficava absolutamente encantada com a comunicação interna porque ela contemplava uma parte mais humanista das organizações. Para mim, era um símbolo de que é possível deixar a lógica feroz e perversa do mercado, para cuidar e se preocupar com as pessoas.

Antes mesmo de terminar a disciplina, procurei a professora Liziane Guazina para falar sobre meus anseios na área acadêmica. Minha ideia foi pesquisar sobre a comunicação interna nos Ministérios. E, de primeira, a professora falou que a gente poderia mapear a comunicação interna e fazer um bom trabalho com isso. Assim realizei a pesquisa e escrevi um artigo científico por conta própria, sem nenhum incentivo além das minhas reuniões semanais com a professora.

A primeira versão do artigo foi apresentada no Intercom Centro-Oeste em Campo Grande, em junho de 2012. Depois apresentei no congresso nacional Intercom em Fortaleza, em setembro de 2012. Logo após, o artigo foi aprovado na Conferência UC-ICA, em Santiago - Chile, em outubro de 2012. Sua última versão foi publicada na revista científica Dixit, do Uruguai, em 2013, com a professora Liziane.

Além da pesquisa acadêmica, sempre estive envolvida nas atividades da Faculdade de Comunicação – FAC/UnB, ajudei a organizar congressos, fui monitora de disciplinas, trabalhei na mostra de cursos representando o curso de Comunicação Organizacional. Participei da coordenação executiva da 8ª Conferência Brasileira de Mídia Cidadã, realizada na FAC/UnB em setembro de 2012. Também fiz parte da equipe que trabalhou no Seminário Internacional 100 anos do Mc Luhan, realizado na FAC/UnB em novembro de 2011. Também estive presente na primeira versão do Grupo de Estudos e Pesquisa em Comunicação Organizacional (GEPCOR).

Comecei a estagiar no terceiro semestre no Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Mídia e Política – NEMP/UnB, no quarto semestre passei pela Objetiva Assessoria e Comunicação. Em seguida, comecei na Associação dos Delegados da Polícia Federal – ADPF. No quinto semestre estagiei na RP1 Comunicação, depois fui para o Senado Federal e desde o sexto semestre até o final de 2014 tenho estagiado na Agência Brasileira de Promoção e Exportação - Apex-Brasil, onde trabalho cuidando dos instrumentos de comunicação interna.

No meu trabalho final de conclusão de curso, eu não poderia ter escolhido outro tema, a não ser comunicação interna. Em um momento de *insight* lembrei de uma ideia que tive durante a disciplina de Pré-TCC que, a princípio, não levei adiante: fazer um manual de comunicação interna.

Porém, em um final de tarde no meu estágio ouvi duas assessoras discutindo que a comunicação interna ao ser implantada naquela organização deveria ter tido uma estratégia. Que não podia sair comunicando um monte de coisa, sem saber se as pessoas estavam lendo o boletim interno, sem saber se a mensagem estava sendo satisfatoriamente entregue. Que o ponto de partida era saber "onde eu estou e para onde eu vou". Que a comunicação interna precisava ter objetivos e estratégias. Enquanto elas conversavam, várias ideias e reflexões surgiram.

Ao conversar com a minha orientadora, eu disse que queria ajudar as organizações que não sabiam por onde começar a fazer a comunicação interna, mas que eu não queria criar um manual cheio de regras e presunções do que se deveria fazer. Afinal, nosso campo de estudo não permite uma receita de bolo, já que o contexto e o cenário estão em constantes mudanças. Eu não queria falar o que deveria ser feito, eu queria conseguir que os gestores das organizações refletissem antes de começarem a implementar a comunicação interna. Assim

surgiu a ideia de fazer um antimanual, isto é, um manual reflexivo que é contrário a um manual comum.

Para tanto, o primeiro passo foi buscar manuais existentes no mercado para usar como referência e para saber o que já estava sendo dito. E com bastante surpresa descobri que não existiam manuais de comunicação interna no mercado organizacional brasiliense. Mas como eu poderia fazer um antimanual se não existia nenhum manual? Ao que eu iria fazer meu contraponto? A ideia teve que ser abandonada. E o tempo de entrega do trabalho final estava correndo.

Ainda assim eu não queria fazer um manual. Eu queria convidar as organizações a refletirem comigo. Eu queria que os gestores e gestoras pensassem em planejamento e estratégia, antes de pensarem em intranet e jornal interno. Afinal, foi isso que o curso nos ensinou nesses quatro anos. Nosso diferencial sempre foi o pensamento estratégico, o planejamento e a gestão. Como mudei o foco do tema duas vezes antes de chegar nesse formato final do projeto, fiquei muito atrasada em relação aos prazos. Levando tudo isso em conta, pensei em um produto que poderia ter o formato de uma cartilha, menor e mais compacto. Desta forma, consolidou-se a ideia de fazer um Guia Reflexivo sobre comunicação interna.

Apesar dos termos manual e guia serem considerados sinônimos, neste trabalho entendemos que manual enfatiza as instruções e tem como objetivo ensinar. Já o guia pode indicar caminhos ou orientar ações. Por isso, optamos por fazer um guia, com a intenção de indicar caminhos para a reflexão sobre a comunicação interna.

1.1 Justificativa e objetivos

Pelo fato de as organizações serem constituídas por pessoas, o estudo da comunicação interna se faz essencial para construção e consolidação da Comunicação Organizacional enquanto campo de conhecimento. A comunicação interna lida com a dimensão humana, que faz de uma organização ser o que é. Ela é um canal dialógico dentro da empresa.

A comunicação interna é fundamental dentro de uma organização do ponto de vista estratégico. Ela é responsável por ser o principal canal entre a organização e os seus funcionários e manter uma relação saudável entre ambos. Uma instituição que mantém seus funcionários bem informados está investindo no resultado final do seu negócio.

Mas para a comunicação interna conseguir cumprir seu complexo trabalho, necessita estar alinhada à Comunicação Organizacional, ao planejamento estratégico e à cultura organizacional. Esses conceitos se fazem importantes, pois são eles que vão traduzir o que a instituição é no seu dia a dia. A Comunicação Organizacional deve ser responsável por um planejamento estratégico viável e compatível com os interesses e necessidades da organização. Conhecendo sobre a cultura de uma organização é possível saber se uma ação de comunicação interna é adequada e se tem chances de ser bem sucedida. Esses conceitos estão interligados e se relacionando o tempo todo.

Escolhi, portanto, o tema da Comunicação Interna pela relação que tenho desde o início do curso e como forma de torná-la mais acessível para as organizações. Além disso, ao longo do processo de produção deste Trabalho de Conclusão de Curso e no decorrer da reflexão sobre o tema, defini como público-alvo os gestores que trabalham em assessorias de comunicação de organizações públicas de pequeno, médio ou grande porte. Ao pensar neste público-alvo, definimos como problema de pesquisa a seguinte pergunta: como pensar a Comunicação Interna em uma organização sem perder sua dimensão estratégica?

A partir do problema de pesquisa, propusemos como objetivo geral deste trabalho produzir um Guia Reflexivo para auxiliar gestores de organizações públicas a pensarem a Comunicação Interna estrategicamente e a diminuir sua visão instrumental que ainda existe entre as organizações públicas.

Para tanto, vamos primeiramente refletir sobre como a Comunicação Interna se consolida como uma estratégia de Comunicação Organizacional. A seguir, no Referencial

Teórico, discutiremos com um pouco mais de detalhes as relações entre Comunicação Organizacional, Planejamento, Comunicação Interna, Cultura Organizacional e Comunicação Pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO[1]

As organizações são construídas por pessoas, em seus trabalhos e esforços diários. Nenhuma organização funciona sem essas pessoas trabalhando nela. Não existem organizações compostas apenas de máquinas, apesar de toda a tecnologia que desenvolvemos ao longo da história humana. É o ser humano que está na ponta do processo. Ele que, ainda, toma decisões todos os dias sobre os rumos dos seus negócios, da sociedade e do mundo.

Mesmo em uma microempresa, é necessária uma mínima estrutura (formada por pessoas) para desenvolver a instituição. Então, não se pode minimizar as pessoas, que são a base de todo esse sistema. O problema e a solução do mundo contemporâneo começam e terminam nas relações humanas. Os indivíduos precisam se relacionar. Isso é inato em nossa natureza. Estamos o tempo todo interagindo. Estamos constantemente em momentos de trocas: de informação, de conhecimento, de experiências, de sentimentos... É necessário reconhecer nas relações as soluções dos problemas.

Normalmente as pessoas inseridas na sociedade capitalista passam a maior parte do seu dia trabalhando. Elas precisam trabalhar para ter uma renda, para poder consumir e assim manter o sistema, e sobreviver dentro dele. Ou seja, a maior parte do nosso tempo é gasto dentro das organizações que somos contratados. Então, por que não tornar essa convivência o mais agradável possível?

Investir na comunicação interna é investir nos seus trabalhadores, nas pessoas que dedicam grande parte da sua vida para estar lá. É uma forma de reconhecer e retribuir todo esse esforço. É um jeito de valorizar, incentivar e estimular o trabalho diário desses funcionários.

[1] Algumas passagens ou citações presentes neste capítulo podem ser encontradas em Noman (2012).

2.1 As organizações

Podemos entender organizações como o nosso corpo em funcionamento: nesta metáfora, a organização seria o corpo humano onde, dentro dele acontecem vários processos que permitem seu funcionamento. Cada setor da organização seria um sistema, o setor financeiro seria o sistema nervoso, a diretoria executiva seria o sistema neurológico, e assim por diante. As pessoas seriam as células trabalhando, onde cada célula minúscula desenvolve um papel importantíssimo para a constituição do todo. A comunicação seria o que o oxigênio é para o corpo: vital. E a comunicação interna poderia ser o sangue que interliga e perpassa todos os órgãos do corpo, levando os elementos essenciais para o funcionamento das células. E assim como o corpo humano, tudo que está dentro de uma organização trabalha para seu funcionamento e desenvolvimento em harmonia.

Pires e Macêdo (2006, p.87) vão dizer que "as organizações são realidades sociais construídas de forma compartilhada". Já Marchiori (2008), entende que as organizações

> são processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos. Estes significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados (MARCHIORI, 2008, p.6).

Por isso, segundo ela, é indispensável o desenvolvimento de processos mais interativos que permitam às pessoas explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos. Uma organização, de acordo com Duarte e Monteiro (2009, p.339), "pode ser descrita como uma entidade abstrata, na qual os fluxos de informação são a energia que nela circula e lhe dá vida e vigor".

Ronaldo Guedes (2008), citando Coelho (2004), aponta que as organizações existem, pois todos precisam de bens e serviços para viver e são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços. Essa é uma visão bem administrativa. Se observarmos do ponto de vista de autores da Comunicação, como Curvello, a definição se torna mais subjetiva e complexa. Segundo o autor,

> admite-se que uma organização é uma rede dinâmica de conversações em conversações com seu ambiente. Sua criação, seus limites e sua estrutura são conversacionais e só existe porque uma rede de comunicações e de expressões viabiliza a construção de sua identidade (CURVELLO, 2007, p.204).

Na monografia de Henrique Rodrigues ele cita Nassar, ao argumentar que uma organização é “um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona com os seus integrantes e com os outros sistemas sociais e com a sociedade” (NASSAR *apud* RODRIGUES, 2013, p.23).

Galerani e Bastos dizem que “em qualquer organização há sensíveis diferenças entre as pessoas que participam do ambiente de trabalho” (2013, p.170). E, no contexto que vivemos, a não ser que uma organização esteja congelada no tempo, ela sempre vai ter uma diversidade de funcionários, de pensamentos, ideologias, experiências, entre outras. Tais diversidades devem ser valorizadas no ambiente organizacional. São pessoas diferentes, trabalhando por um objetivo comum.

Pires e Macêdo lembram que

> a organização depende das pessoas para atingir seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações. É por isso que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornaram conceitos organizacionais tão fundamentais (2006, p.87).

São as pessoas que fazem a organização. Ter isso sempre em mente é imprescindível para fazer uma organização mais humanista. Para Duarte e Monteiro, organização é um “sistema aberto, que, troca material, energia e informação com o meio ambiente, afetando-o e sendo afetada por ele. Ao mesmo tempo, possui seus próprios subsistemas, também em constante interação” (2009, p.356). Essa ideia pode ser completada por Curvello quando aponta que “é preciso perceber que as organizações estão constantemente mudando a partir das relações com o ambiente. As mudanças do ambiente provocam mudanças na organização” (2007, p.207).

Mas no dia a dia a tarefa de perceber que uma organização depende das pessoas que trabalham lá para sobreviver e, portanto, essas pessoas deveriam ser valorizadas, ainda não é predominante. “Nossas organizações estão, por causa do controle informacional exercido ao longo das últimas décadas, voltadas para dentro, intoxicadas de si mesmas, sem princípios, egoístas, imediatistas, emocionais em um mundo que reivindica justamente o contrário” (NEPOMUCENO *apud* BUENO, 2013, p.66).

Neste aspecto, novamente usamos Pires e Macêdo como referência para entender que

> as organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização (PIRES e MACÊDO 2006, p.87).

É impressionante que sempre que falamos de organizações, estamos falando de pessoas. Por isso não podemos deixar as pessoas, que são o ponto de partida para se consolidar uma organização, à margem do processo comunicacional. É justamente na turbulência do cotidiano de uma organização que o profissional que está lá se dedicando, deve ser reconhecido. Toda organização visa algum tipo de lucro ou benefício, toda organização tem algum tipo de cliente, toda organização tem sua complexidade, tem sua história, sua causa. Mas o que é comum a todas as organizações, é que elas precisam de pessoas. Todos os dias as organizações se alimentam do trabalho de diversas pessoas, são as pessoas que estão liderando os processos diários, tomando decisões e direcionando o rumo que as organizações vão tomar.

Exatamente por estas razões a Comunicação Organizacional tornou-se importante ator no cenário de atuação das organizações, conforme veremos a seguir.

2.2 Comunicação Organizacional

A falta de consenso no campo teórico da Comunicação Organizacional sobre a definição do seu próprio conceito tem a ver com a dificuldade de conceituar a comunicação e também delimitar sua área. Quem trabalha/estuda comunicação sabe o quanto os profissionais de outras áreas acham que sabem fazer comunicação. E, de fato, todo mundo se comunica o tempo todo, porém, aqui estamos falando da Comunicação enquanto campo de conhecimento e prática profissional especializada. Esse saber comum dificulta a atuação dos profissionais da área e até, muitas vezes, seu reconhecimento. A seguir, vamos resgatar brevemente na história e em diferentes autores, as conceituações que consideramos mais pertinentes sobre Comunicação Organizacional, desde de as definições mais clássicas, passando pelas percepções mais estratégicas e analíticas a respeito da área.

A pluralidade de definições a respeito da Comunicação não é, por óbvio, algo novo. Há muito tempo já se falava sobre as dificuldades de se definir a área de Comunicação.

> No que tange à comunicação, o problema foi agudamente abordado por Porter e Roberts ao examinarem os trabalhos de Dance e de Schramm. O primeiro concluiu, após um levantamento no qual descobriu 95 definições de comunicação, reduzidas depois a menos de 15 por meio de análise de conteúdo, que "é difícil dizer se a comunicação é superdefinida ou subdefinida, mas suas definições levam os pesquisadores a direções diferentes e algumas vezes contraditórias" (PORTER e ROBERTS *apud* HESKETH e ALMEIDA, 1980).

Em meio as incertezas sobre os limites ou territórios da Comunicação, a Comunicação Organizacional tornou-se mais um elemento complexo do cenário teórico e de atuação profissional. Só de denominação temos ao longo da história: comunicação corporativa, jornalismo empresarial, comunicação empresarial e comunicação institucional, que se misturam e se confundem.

Conforme definido anteriormente, o foco desse trabalho é na Comunicação Organizacional. De acordo com Scroferneker (2005, p.1), “a Comunicação Organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”. Analisando alguns autores, Scroferneker afirma que

> a Comunicação Organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou

> segmentos com os quais a organização se relaciona e depende (RIEL *apud* SCROFERNEKER, 2005, p.1).

Ou seja, a Comunicação Organizacional trabalha como uma comunicação em rede que perpassa várias áreas diferentes de atuação da comunicação. No curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da UnB, por exemplo, estudamos Jornalismo, Publicidade, Audiovisual, Marketing, Relações Públicas, entre outras áreas. Estes diversos saberes compõem nossa grade curricular, para nos dar uma formação ampla e preparada para as possíveis situações organizacionais.

Scroferneker (2005) também ressalta como a Comunicação Organizacional é um processo relacional. Para isso, a autora traz a conceituação de Hall para explicitar este aspecto:

> Hall (1984) examina a comunicação nas organizações considerando os fatores que afetam o envio, o recebimento, a percepção e as interpretações dessas comunicações. A comunicação é um processo relacional – emissor/receptor– isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam (HALL *apud* SCROFERNEKER, 2005, p.4).

A literatura da área de Comunicação Organizacional ainda está em fase de construção se comparada a outras áreas de conhecimento mais antigas e consolidadas. Ainda há muito para refletir, questionar, testar e pesquisar. No entanto, esse fenômeno organizacional vem ganhando força no mercado e impulsiona cada vez mais o desenvolvimento acadêmico desse subcampo de conhecimento da Comunicação.

Em seus estudos, Marchiori (2008) aponta para os processos que demarcam os estudos de Comunicação Organizacional. Em sua busca por conceitos, ela indica Cheney e Lair, que vão explicar que:

> quando se analisam organizações e Comunicação Organizacional e se passa a observar profundamente o fenômeno, considera-se simultaneamente o "status" de uma organização, como ator social, e o processo de organizar que acaba por criar, manter e transformar a própria organização. Organizações estão em estado latente de desenvolvimento. Entende-se que os processos de interação e organização social demarcam os estudos da Comunicação Organizacional (CHENEY e LAIR *apud* MARCHIORI, 2008, p.11).

A Comunicação Organizacional, segundo a tese de Ana Beatriz Magalhães (2014, p.9), "ganhou maior visibilidade nos anos de 1980, em decorrência das mudanças políticas e sociais que o país enfrentava e, a partir da busca pelas ações e posicionamentos democráticos,

as relações das organizações com seus públicos ganharam mais espaço". Quando estava acontecendo o movimento de redemocratização do Brasil, de acordo com Nassar, foi nesse "contexto histórico que se passou a compreender a necessidade de as organizações olharem a comunicação com a sociedade e os seus públicos de uma maneira que incluísse todos os elementos do processo" (NASSAR *apud* MAGALHÃES, 2014, p.14).

Duarte e Monteiro (2009, p.337) acreditam que "a comunicação e os componentes que a integram – informação, interação e contexto – já são fator decisivo para o sucesso organizacional". Marchiori (2008) sugere que "há uma intensa mudança de visão organizacional na qual uma realidade não mais se comunica, mas se constrói, o que certamente faculta às pessoas o crescimento e o entendimento daquilo que elas próprias criam".

Por outro lado, Restrepo (1995) chama a atenção para a relação entre comunicação, cultura e construção de identidades:

> Para Restrepo J. (1995) a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem) (RESTREPO *apud* SCROFERNEKER, 2005, p.4).

De acordo com Medeiros (2006, p.17), "no cotidiano das organizações brasileiras, a comunicação vem ganhando espaço e se tornando, cada vez mais, parte do contexto decisório". Assim, a comunicação vem ganhando espaço nas organizações modernas, o que pressiona as organizações antigas a quebrar seus paradigmas. Ou seja, para fazer a "Comunicação Organizacional fluir, é preciso criar uma consciência comunicativa. E isso só é possível a partir de uma cultura organizacional em que prevaleçam um ambiente de transparência, confiança e o estímulo à cooperação" (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p.341).

A Comunicação Organizacional, portanto, pode ser compreendida como o próprio processo comunicacional de uma organização. É um agrupamento de diversas atividades que se transformam em uma comunicação que visa à integração das variadas áreas que antes atuavam separadamente, e que agora trabalham em conjunto, uma complementando a outra.

De acordo com o Mapa da Comunicação Brasileira de 2011 da FSB Comunicaçõe[2]s, a comunicação deve ser principalmente estratégica, já que ela é o próprio negócio. O autor Torquato afirma que a Comunicação Organizacional "é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação" (TORQUATO *apud* SCROFERNEKER, 2005, p.5).

Segundo Kunsch (2003, p. 69),

> a Comunicação Organizacional trata-se de um processo que estabelece as relações entre as pessoas, unidades e até outras organizações sociais. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (KUNSCH *apud* MEDEIROS, 2006, p.36).

A informação dentro da organização não basta ser comunicada, ela deve ser fundamentalmente compreendida. Por isso, as organizações precisam priorizar a qualidade da informação em detrimento da quantidade. Para Curvello (2002, p.5), "Comunicação Organizacional como processo transacional leva em conta a presença do *feedback* como uma sinalização de como a emissão foi percebida e reconstruída pelo receptor".

Como aponta Medeiros (2006), as prioridades estão mudando no contexto organizacional.

> A partir do momento em que se leva em conta toda a complexidade do processo comunicativo, com os seus aspectos relacionais e contextuais, a Comunicação Organizacional toma proporções mais amplas e menos operacionais (MEDEIROS, 2006, p.36).

Aprendemos no curso de Comunicação Organizacional que está no escopo do comunicador fazer planejamento estratégico, cuidar da comunicação interna, assessoria de imprensa, monitoramento, avaliação, entender de gestão da comunicação, se preparar para crises, observar as políticas de comunicação, além de dominar recursos audiovisuais e diagramação juntamente com planejamento gráfico. O profissional de Comunicação Organizacional precisa dominar as mídias tradicionais e estar preparados para as novas mídias. Ele deve estar sempre atento aos instrumentos e também as estratégias de

[2] A edição mais recente do Mapa da Comunicação Brasileira não foi citada nesse trabalho, pois não enfatiza aspectos relacionados a comunicação interna.

Comunicação Organizacional, para fazer essas duas áreas convergirem. É preciso se atualizar o tempo todo e acompanhar o que está surgindo no mercado e no campo acadêmico. Uma característica que é imprescindível para o profissional de comunicação é a capacidade de se adaptar a mudanças[3].

As organizações contemporâneas, que são inovadoras, engajadas e não tem medo de investir em comunicação, são as percussoras da Comunicação Organizacional.

> Do ponto de vista da teoria da Comunicação Organizacional, as mudanças trazidas pelas novas tecnologias representam um resgate do receptor como ser ativo no processo comunicativo. A nova era da interatividade transfere ao antigo receptor o poder de conduzir o processo comunicativo. Ele passa a definir o que quer ler, ouvir, ver ou saber. Antes, essa definição era prerrogativa do administrador e do profissional de comunicação a seu serviço (CURVELLO, 2002, p.10).

Com essas mudanças acontecendo, tanto na comunicação quanto nas organizações, Marchiori (1999)[4] previu que "a comunicação se dará não mais por meio de algo que se diz, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas, assim como pela credibilidade que cada indivíduo manifestará para com a organização".

Apesar dessa referência ser de antes da virada do século, ela nunca foi tão atual. As pessoas estão sempre na ponta do processo. Marchiori apontou que

> a organização que deseja garantir sua efetividade deve ir além de um sistema altamente tecnificado e produtivo, dirigindo seu esforço para o conhecimento das pessoas, seus comportamentos, formas de agir e ser. Portanto, toda organização deve desenvolver um espírito crítico e ações efetivas junto ao público interno, para que este possa representá-la da melhor forma possível, uma vez que toda organização é desenvolvida e estimulada pelos indivíduos. Neste sentido, a empresa é tratada como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação (MARCHIORI, 1999).

Uma organização é uma construção social. A Comunicação Organizacional precisa levar em conta também os aspectos subjetivos da organização, esses aspectos acontecem nas interações entre as pessoas. Cuidar da comunicação externa é algo que já está consolidado na Comunicação Organizacional, mas ter um olhar mais sensível para a comunicação interna é o grande desafio. Entendemos que a comunicação interna deve ser um dos aspectos trabalhados pela Comunicação Organizacional, que precisa ser reconhecida como uma estratégia da área,

---

[3] Em convergência com as principais habilidades e competências apontadas por profissionais de Comunicação Organizacional em Brasília, cf. Quiroga, Guazina e del Bianco (2014).

[4] Texto encontrado na internet sem paginação. Disponível em: http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm

que vai contribuir para alcançar os objetivos organizacionais traçados. É pressuposto deste trabalho, portanto, que não existe Comunicação Organizacional sem comunicação interna.

A seguir, iremos desenvolver brevemente as conexões entre Comunicação Organizacional, Comunicação Interna e Planejamento em Comunicação.

2.3 Planejamento em Comunicação

Uma das definições mais tradicionais sobre planejamento é a proposta por Ackoff (1978), quando afirma que o planejamento é "algo que fazemos antes de agir; isto é, antes da tomada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação" (ACKOFF *apud* ANGELO, 2013, p.29).

Para Kunsch (2003), planejamento pode ser definido como atividade racional que pode ser pensada e antecipada a partir de uma determinada meta. A autora fala que as organizações modernas para se posicionarem perante a sociedade e fazer frente aos desafios da complexidade contemporânea precisam planejar, administrar, gerir e pensar estrategicamente sua comunicação.

Ainda de acordo com Kunsch (2003, p.237), "o planejamento estratégico permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades". Outro conceito importante trazido pela autora é o de pensamento estratégico, ela vai definir como "um processo intuitivo e criativo que orienta para uma visão mais dinâmica do processo de planejamento estratégico e a flexibilidade e adaptações inovadoras para sua implementação" (KUNSCH, 2003, p.240).

Já de acordo com Angelo (2013, p.29), "o planejamento é um processo vital para a organização, é ele que permitirá que haja uma unicidade organizacional e que os objetivos sejam alcançados". Em sua monografia, Angelo (2013) traz informações do Mapa da Comunicação Brasileira (FSB Comunicações, 2011), que apontam a importância do planejamento para as organizações nos dias de hoje: "na Comunicação, o planejamento é rotina em 93% das empresas estrangeiras, 83% das empresas brasileiras e 77% dos órgãos públicos" (p.33).

É importante mencionar que a concepção de planejamento se altera na medida em que é necessário levar em conta os processos subjetivos e considerar o intangível, ele deixa de ser uma atividade apenas racional. Para planejar deve-se entender dentro da organização como são as relações formais e as informais também. Guazina e Belisário (2012) reforçam este aspecto ao afirmarem que

> no contexto de hoje, mais do que um processo racional para antecipar ações, planejar é tomar decisões ao mesmo tempo – não antes, nem depois - em que

> se avalia e se executa, observando-se, inclusive, as percepções, interações simbólicas e diferenças culturais existentes. É cada vez maior a necessidade de reagir aos acontecimentos à medida que eles vão se desenrolando (GUAZINA e BELISÁRIO, 2012, p. 130).

Todos os indivíduos quando se relacionam, estão interagindo. De acordo com Goffman (2005), toda interação é uma representação. O indivíduo constrói sua representação a partir da realidade social em que vive. A representação, para o autor, é inerente ao indivíduo. Os indivíduos ao representarem, podem ser considerados atores, que estão representando um papel. Um ator pode representar diferentes papéis de acordo com a situação, os chamados papéis discrepantes, segundo Goffman (2005). Os atores atuam dentro de equipes e o que acontece nessas equipes pode interferir na aplicação prática do planejamento.

Temos que entender as interações sociais que acontecem para entender as pessoas que fazem parte da organização. É preciso compreender as interações entre indivíduos do mesmo grupo e perceber como os diferentes grupos interagem entre si.

Se uma atendente está tratando mal um cliente, por exemplo, o motivo pode ser a hierarquia estabelecida na organização. O gerente pode estar humilhando a atendente por ser chefe dela, e isso acaba refletido na forma como ela trata os clientes. Só é possível enxergar uma situação dessas, se entendermos a relação que o gerente tem com a atendente. O comportamento individual e o institucional são determinantes para o sucesso ou fracasso da implementação de um planejamento estratégico de comunicação. A interação social está presente na organização porque, como já mencionamos, ela é feita de pessoas e o planejamento precisa ser feito para as pessoas. O planejamento deve considerar as interações sociais, porque todas as pessoas estão interagindo o tempo todo. Então, o planejamento pode ser melhor definido como um processo que está na base da interconexão entre cultura organizacional e comunicação.

Vários autores consideram que a fase mais importante de um planejamento é o mapeamento da realidade, porque o planejamento depende da avaliação das condições reais para ser realizado. Todo planejamento tem que ter ressonância com a realidade, pois planejamos para poder intervir na realidade. De acordo com o que foi aprendido na disciplina Planejamento em Comunicação ministrada no segundo semestre do curso, e baseado na ideia de Kunsch (2003), podemos dividir as diferentes fases do processo de planejamento em:

1) Mapeamento da realidade – é fundamental conhecer o ambiente que você vai estar, as pessoas, as relações que ocorrem, o clima, a cultura presente, porque tudo vai influenciar no seu modo de trabalho.
2) Diagnóstico – é onde você vai levantar informações. Existem várias técnicas e instrumentos para isso. Pode-se fazer análise de ambiente, análise swot, benchmarketing, auditoria pública, pesquisa antropológica, pesquisa etnográfica, pesquisa de mercado, pesquisa de opinião, grupo focal, entrevista, questionário, briefing, etc.
3) Objetivo – o que você pretende fazer no projeto é a alma do processo. É onde você define o que você quer fazer. É no objetivo que se determina o tipo de planejamento e o público. É o que você quer alcançar.
4) Estratégias – o que você vai fazer para alcançar seu objetivo.
5) Ações – são as estratégias mais detalhadas.
6) Meta – é o objetivo quantificado.
7) Prazos – é a definição do período de tempo que você vai precisar para realizar as ações. É importante definir também uma data final para o planejamento.
8) Responsáveis – quem serão os responsáveis pelo processo, escolha das pessoas mais importantes.
9) Monitoramento e avaliação – acompanhamento do processo para corrigir/alterar o que for necessário e avaliar o resultado final para melhorar onde for preciso.

> O planejamento de comunicação tem uma função estratégica, porque a comunicação faz parte da organização de maneira inerente. Ademais, ele agrega valor à organização, ajudando-a no cumprimento de sua missão, de seus objetivos globais e na busca de atingir a sua visão (ANGELO, 2013, p.30).

O planejamento é essencial para construir espaços dialógicos e relacionais em que a organização e os agentes sociais possam interagir comunicativamente na busca da construção de sentindo no ambiente organizacional. Nesse sentido, o planejamento para incentivar a comunicação dialógica deve utilizar instrumentos da comunicação que incentivem a interação, não deixando as relações de poder em evidência. Por exemplo, os gestores de uma organização com problemas de comunicação interna podem criar um espaço comum para realizar um "*coffee break*" durante a tarde para possibilitar um momento de descontração, de interação, um espaço que proporciona liberdade para as pessoas conversarem. A organização precisa fortalecer as relações e compartilhar valores através da interação. Para esse espaço ser

possível, é preciso planejar. O planejamento vai trabalhar na transversalidade para conseguir que todos os públicos dialoguem.

O planejamento, portanto, pode servir como uma ponte para que todos os públicos dialoguem. A comunicação voltada para a interação dos indivíduos fortalece o compartilhamento de valores para a garantia de uma cultura organizacional horizontalizada. O planejamento, pensando do ponto de vista de cultura organizacional, precisa conseguir que a diferença seja respeitada e o compartilhamento seja incorporado.

Para esse trabalho, foi necessário definir um planejamento para a criação do produto a que nos propomos construir. O mapeamento da minha realidade mostrou que estávamos atrasados em relação aos colegas e aos prazos. Tínhamos uma data final para terminar, um objetivo e uma meta. Então foi preciso definir os dias e horários de estudos para conseguir produzir, foi necessária uma programação para conciliar o estágio e as duas matérias obrigatórias que ainda estão sendo feitas. Sem contar no planejamento do produto.

Para o Guia Reflexivo, foi realizado um planejamento juntamente com o estudante de Design, Bernardo Prates, encarregado de traduzir a concepção teórica do produto e suas finalidades em um produto visualmente atrativo para o perfil de público a que se destina. Para isso, foi preciso estabelecer um *briefing*, definir datas para entrega, investir em conversas e replanejamento de algumas ações. Nós planejamos qual seria o melhor jeito de executar a ideia, para conseguir realizar o objetivo proposto no trabalho.

O planejamento do Guia Reflexivo sobre comunicação interna incluiu:

1. Mapeamento da realidade e diagnóstico: foi realizado um levantamento de bibliografia e de manuais de Comunicação Interna (conforme pode ser visto mais adiante na metodologia); foram realizadas entrevistas para se entender o lugar da comunicação interna no campo teórico e no mercado de trabalho.
2. Objetivo: definimos como objetivo desenvolver um Guia Reflexivo sobre comunicação interna para organizações públicas e um memorial descritivo mostrando o processo de construção do produto.
3. Estratégia: a) focar nos gestores de comunicação pública; b) focar no perfil dos gestores do mercado de trabalho; c) produzir um Guia Reflexivo escrito em .pdf para a internet.

4. Ações: a) fazer pesquisa bibliográfica, entrar em contato com as organizações, conversar com os gestores, consulta de trabalhos anteriores; b) consultar o Mapa da Comunicação Brasileira, para identificar o perfil dos gestores; c) definir concepção do produto, parceria com estudante de Design, escrever o conteúdo, avaliar o resultado da produção de acordo com os objetivos.
5. Meta: Desenvolver 100% do produto até 14 de novembro de 2014 e disponibilizar após a aprovação da banca.
6. Prazos: entregar o Memorial e Produto para a banca e para a secretaria até o dia 14 de novembro.
7. Responsáveis: ideia e concepção por Luiza Noman; projeto gráfico e diagramação por Bernardo Prates.
8. Monitoramento e avaliação: o monitoramento foi feito a partir das reuniões semanais com a orientadora e com o Bernardo, e a avaliação está prevista para depois da banca de defesa.

No próximo tópico, vamos enfatizar alguns aspectos sobre comunicação interna e cultura organizacional.

2.4 Comunicação interna e cultura organizacional

A cultura organizacional existe em toda e qualquer empresa. Mesmo que seus gestores não a reconheçam, ela está ali. Até a percepção de não existir uma cultura, já é parte de um processo cultural. Cultura organizacional não é algo que se cria, (a não ser que você já esteja planejando-a antes criar sua empresa) porque ela nasce junto com as organizações, mas é algo que pode se transformar, apesar dessa tarefa não ser fácil. Marchiori, uma das principais autoras da área, explica esse processo:

> toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano – entendidos por alguns autores, como cultura organizacional; desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros. Isto necessariamente envolve comunicação. Por isso, a comunicação deve ser básica entre os grupos para que se estabeleça e maximize a coordenação e cooperação (MARCHIORI, 1999).

Quando há um grupo de pessoas reunidas, como acontece em uma organização, existem características e rotinas que dizem muito sobre elas. Schuler (2009, p.244) aponta que "cultura é definida como um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante". A partir dessa compreensão, Marchiori deixa claro que "a máxima organizacional passa a ser a construção de significados para as suas ações. Ao construírem significados, as pessoas estão se comunicando e formando o que pode ser interpretado como culturas na organização" (2008, p.6).

Na visão dos autores Pires e Macêdo

> a cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (PIRES e MACÊDO, 2006, p.83).

Marchiori (1999) acredita que estudando a cultura de uma organização é possível "conhecer, de forma mais profunda e abrangente, a complexidade da organização, para daí desenvolver-se planos, programas e projetos efetivos de comunicação, integrados ao planejamento estratégico da Comunicação Organizacional".

A cultura é o ponto de partida para todo o entendimento interno. Como afirma Marchiori (1999), “é, a partir da análise da cultura organizacional que os profissionais de comunicação buscam as ferramentas para “falar” no mesmo nível de expectativa do público interno” (MARCHIORI, 1999). A partir do ponto de vista da autora, podemos refletir que há uma grande diferença entre informar e comunicar: “a comunicação só se efetiva a partir do momento em que o público interno entenda, deseje, aceite, participe e desempenhe um comportamento que gere a mudança proposta pela organização” (MARCHIORI, 1999).

Pires e Macêdo entendem cultura como um

> conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo (Pires e Macêdo, 2006, p.84).

Em seus estudos, Deal e Kennedy (1982) apontam alguns elementos que constroem a cultura corporativa. “Esses elementos seriam as crenças, os rituais, as certezas e os valores, que são compartilhados entre as pessoas que trabalham numa organização” (DEAL E KENNEDY *apud* GROFF, *et al*, 2013, p.87).

De acordo com Bueno, a autora Marchiori defende a cultura como produto da comunicação ou, mais precisamente, que comunicação é cultura. “Sem comunicação, não há cultura, não há realidade social significativa” (MARCHIORI *apud* BUENO, 2013, p.66). Alinhado a esse pensamento, Wilson Bueno sugere que

> a comunicação forma a cultura. É possível entender que organizações com um passado e uma trajetória têm uma cultura estabelecida (normas, princípios, valores, códigos de conduta, preferências e idiossincrasias), que acaba influenciando as suas práticas de comunicação (BUENO, 2013, p.66).

Compartilhamos da ideia de Galerani e Bastos (2013, p.178) quando apontam que é “fundamental o estabelecimento de um processo que permita atenção às características que diferenciam uma organização de outra, e na maioria das vezes o diferencial está nas pessoas que integram a instituição e na própria cultura”. Cada pessoa fazendo seu trabalho está ajudando a construir a cultura da organização. A contribuição individual gera a realidade coletiva.

> A organização que "ouve" seus funcionários como um caminho para mostrar suporte e aceitação, que entende e detecta as diferenças de percepção entre os indivíduos, ocasiona um ambiente mais aberto e este ambiente faz com que os funcionários tenham maior satisfação e produtividade na empresa (MARCHIORI, 1999).

De acordo com a ABRACOM (2008, p.10), a comunicação interna visa “estabelecer o processo oficial pelo qual a empresa e seu público interno se comunicam”. Para Galerani e Bastos,

> a comunicação interna pode ser entendida como um processo comunicacional desenvolvido por uma organização para cultivar relacionamentos qualificados, criando ou fortalecendo meios que permitam ampla participação, compartilhamento de ideias, opiniões e informações para os diferentes segmentos de públicos internos existentes (GALERANI e BASTOS, 2013, p.168).

Já Bueno (2013, p.69) acredita que “a comunicação interna desempenha um papel fundamental no sentido de promover a articulação dos funcionários, consolidando relacionamentos duradouros, confiáveis e produtivos”. O autor aponta a comunicação interna como uma forma de comprometer o público interno com a questão organizacional. No nível interno de uma organização, é essencial “entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações” (MARCHIORI, 2008, p.5). De acordo com Marchiori,

> a comunicação interna vem olhando com maior ênfase para a questão formativa – ou seja, de que maneira as pessoas nos seus processos comunicacionais constroem a realidade organizacional – e, como esta experiência possibilita que as pessoas se vejam como tais e encontrem sentido em sua atuação dentro do negócio da organização (MARCHIORI, 2008, p.5-6).

Lindoso (2011, p.5) expressa que a comunicação interna, é uma ferramenta “estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. Para Curvello, a comunicação interna é

> o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2007, p.204).

A pesquisa feita pela empresa FSB Comunicações para o Mapa da Comunicação Brasileira (2011) que mostra que a comunicação interna é considerada, cada vez mais, uma atividade estratégica para os gestores de comunicação dos órgãos públicos e das empresas brasileiras e estrangeiras. Nos últimos dois anos, o orçamento para a área cresceu em todos os três segmentos. Ela é a terceira atividade mais presente no leque das atividades da comunicação e a segunda na ordem de prioridades, segundo os gestores dos órgãos públicos, empresas brasileiras e empresas estrangeiras ouvidos para o Mapa (2011).

O estudo mostra também que entre as atividades mais valorizadas internamente, a comunicação dentro das instituições ocupa o segundo lugar no *ranking* geral dos órgãos públicos e das empresas brasileiras e o primeiro nas empresas estrangeiras. Ainda de acordo com o Mapa, a maior dificuldade para a realização da comunicação entre direção e colaboradores, é a falta de compreensão sobre a importância dessa comunicação.

Acreditamos, assim como Medeiros (2006), que o papel da comunicação interna é "transformar o funcionário em um agente proativo no processo, envolvendo-o com a identidade da empresa". Sendo assim, uma comunicação interna eficaz é aquela que "contribui para atribuir sentido à vida organizacional, que busca o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos e que mobiliza todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação" (CURVELLO, 2007, p.207).

Para Vigneron (2000, p.98) "o primeiro objetivo da comunicação interna organizacional é facilitar as relações e as colaborações dentro da organização". O autor contextualiza lembrando que "foi só a partir dos anos 30 que as grandes organizações industriais começaram a se preocupar com as relações humanas na empresa. Até essa data, a mão de obra era considerada quase exclusivamente do ponto de vista técnico" (VIGNERON, 2000, p.98).

> A busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação. É este o novo caminho para o desenvolvimento da sustentação da complexidade da organização (MARCHIORI, 1999).

Grando (2006) lembra que para além do suposto domínio de significados pelo discurso oficial, emerge um emaranhado de percepções, questionamentos e reivindicações que precisam ser recebidos, monitorados e negociados (GRANDO *apud* GROFF *et al*, 2013, p.91).

É importante ressaltar que a comunicação interna vai existir independente da sua institucionalização. Ela sempre ocorreu informalmente como boatos, rádio corredor e essas coisas. Agora estamos tendo a oportunidade de fazer a comunicação interna ser um processo oficial. A ideia é ter cada vez mais uma Comunicação Organizacional, e consequentemente, uma comunicação interna colaborativa e compartilhada.

> Quando em uma organização as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. O reconhecimento de valores compartilhados proporciona aos indivíduos uma linguagem comum com a qual todos podem colaborar (MARCHIORI, 1999).

A autora também acredita que pensando no âmbito da Comunicação Organizacional "é preciso olhar para a diversidade, para as diferenças culturais, entre outras questões que fazem parte do que entendemos ser o ambiente interno das organizações" (2008, p.6). Para ela, "é a partir desse ambiente que uma organização se faz, se identifica e se torna viva" (MARCHIORI, 2008, p.6).

Além disso, a autora defende que não basta apenas construir uma realidade interna, mas que é necessário interpretá-la para diagnosticar a realidade organizacional e compreender como os significados estão fazendo sentido para quem participa desse contexto. "Assim, em uma mesma organização, diferentes processos existem, interagem e reafirmam a existência de inúmeras realidades organizacionais" (MARCHIORI, 2008, p.7).

A organização acaba sendo um espelho do que se passa dentro dela, como se ela refletisse o clima interno. Ideologicamente o negócio da instituição deveria começar a ser pensado por dentro, de dentro pra fora. Mas como isso não acontece, é preciso reestabelecer o processo de desenvolvimento, transformando o público interno na principal estratégia e arma da empresa.

> Uma Comunicação Interna eficiente gera percepções positivas para a marca corporativa, para a empresa, seus produtos e serviços. Essas percepções não

> se restringem aos funcionários, mas se estendem a toda sua rede de relações internas e externas, contribuindo para a formação da reputação empresarial e o reconhecimento público. Afinal, ela potencializa o fluxo de informações, integra públicos, contribui na formação de equipes de alta performance e reforça a imagem corporativa da empresa (ABRACOM, 2008, p.13).

A comunicação se torna, assim, mais significativa. Segundo Galerani e Bastos (2013, p.169) "dessa forma as estratégias de comunicação interna precisam considerar ações que permitam ouvir, informar, mobilizar e estimular a participação ativa dos públicos internos que desempenham funções a serviço de uma instituição pública ou privada". As autoras ainda apontam que "a comunicação interna é responsável pelo diálogo aberto e transparente entre todos os níveis da organização, assim o público se empodera e participa dos processos decisórios" (GALERANI e BASTOS, 2013, p.169).

Ressaltamos ainda que os estudos sobre comunicação interna estão avançando e começam a ser mais reconhecido. Porém, a comunicação interna continua representando um desafio para grande parte das organizações. Muitas delas implementam instrumentos de comunicação interna, mas ainda não a pensam como estratégia comunicacional. Em nossa percepção, não é só fazer intranet e jornal mural para se realizar a comunicação interna. É necessário que pensar estrategicamente e planejar. A comunicação interna precisa, portanto, estar prevista na política de comunicação das organizações. É preciso ter orientações especificas para a comunicação interna. E algumas questões devem ser sempre lembradas, como "será que aquilo que está sendo repassado ao público interno está realmente sendo comunicado? Essas ferramentas são efetivas sem um planejamento e uma contextualização?".

Como refletiu Vigneron,

> nos processos de comunicação nas empresas, se dá muita ênfase às mídias, sem considerar outros elementos essenciais desses processos: a percepção das pessoas, as diferentes funções, as hierarquias. A proliferação das mídias internas, do jornal mural à intranet, garante o fluxo e a eficácia da comunicação? (VIGNERON, 2000, p.97).

E não é só a parte estratégica que deve ser pensada. Em uma entrevista publicada na revisa Organicom (2013, p.160), Joel Dutra analisa que "existe uma grande preocupação com o meio que é comunicado, porém é preciso reavaliar o conteúdo das publicações internas, entendendo a força que elas possuem". Ele aponta como necessário capacitar pessoas para a prática adequada de comunicação interna.

De acordo com Filiage (1999, p.2) “os problemas de comunicação não se resolvem somente com programas de comunicação. Muitos paradigmas comportamentais precisam ser transmutados para haver fluidez na comunicação”. Por outro lado, Salvatori (2013, p.254) declara que “de nada adianta o sistema mais evoluído de compartilhamento de conteúdos se as pessoas não estiverem abertas e preparadas a receber, repassar e discutir a informação, seja ela qual for”.

Apesar das organizações estarem se modernizando, Cabral (2004, p.66) acredita que “ainda vigora um modelo de comunicação em consonância com o modelo que privilegia a burocracia na produção de mensagens e notícias, a hierarquia para o acesso à informação e à apresentação de ideias”. Para a autora, “a comunicação, qualquer que seja a organização, deve ser uma responsabilidade compartilhada” (CABRAL, 2004, p.70). É preciso valorizar o diálogo e a troca de informações.

> Nunca se falou tanto que é preciso valorizar os empregados; sobre a necessidade de integrá-los mais ao ambiente organizacional; de abrir espaço para criação e revelação de vocações e talentos; sobre a necessidade de se conferir maior autonomia; sobre tornar cada empregado parceiro estratégico do negócio; da importância sobre a disseminação da visão e missão organizacional, para que os empregados tracem objetivos e estratégias para o alcance do sucesso; de que tão importante quanto o resultado é a forma como se chega a esse resultado. Ou seja, não restam dúvidas de que é preciso desenvolver e melhorar as habilidades de comunicação de cada empregado, capacitando-o, atualizando-o, reciclando-o para uma atuação com maior competência e responsabilidade sobre seu novo papel na empresa e na sociedade (CABRAL, 2004, p.67).

Temos que levar em conta também, que as organizações estão recebendo cada vez mais profissionais jovens, que nasceram em uma era tecnológica e que se relacionam com a organização e com o trabalho de maneira diferente. Sobre essa geração Y que está entrando no mercado de trabalho com força total, Wilson Bueno (2013, p.65) acredita que as “organizações precisam redimensionar a sua cultura organizacional, o seu processo de gestão e, particularmente, dispor de lideranças (não apenas de chefias) que tenham um perfil distinto dos atuais gestores”.

Acreditamos que estamos passando por uma reconfiguração da comunicação, dos profissionais organizacionais e da comunicação interna. A contemporaneidade chega com tudo nas organizações para abalar e transformar sua estrutura. De acordo com Marchiori,

> a experiência em empresas tem demonstrado que o profissional de comunicação não deve apenas produzir informação/comunicação via boletins, malas-diretas, prospectos...; deve, sim, ir mais a fundo, modificando significativamente a organização no sentido de realmente obter o comprometimento dos indivíduos, trabalhando de forma estratégica (MARCHIORI, 1999).

A proposta de liderança aberta surge para desmitificar a essencialidade da liderança engessada. Bueno (2013) fala que essa liderança mostra como isso prejudica até as rotinas produtivas da organização que ficam esperando a aprovação de uma pessoa para diversas demandas, no contexto em que vivemos de agilidade e pressa, onde o tempo é curto. A liderança aberta é "fundamental superar a perspectiva funcionalista que vê a organização como uma entidade única para imaginá-la como um sistema aberto que se relaciona estreita e intensamente com o ambiente" (BUENO, 2013, p.66). O autor ainda fala que

> o problema de pensar a organização, a cultura e a comunicação de forma simplista, sem atentar para a diversidade de públicos, de percepções e de visões de mundo, cria armadilhas e equívocos na gestão da comunicação, sobretudo em uma época que se caracteriza por mudanças bruscas e dramáticas e pela vertiginosa aceleração dos contatos e da expressão livre e ampliada de opiniões. A organização que adota esta perspectiva imagina poder criar um consenso artificial, se acomoda, buscando, como é natural, permanecer em uma zona de conforto e, com isso, não se capacita para enfrentar divergências internas e externas (idem, 2013, p.66).

Muitos autores e profissionais ainda apontam e estudam sobre a comunicação face a face na comunicação interna como fator decisório para a eficácia comunicacional, mas acreditamos que já estamos em um outro nível - não que substitua a comunicação face a face, mas que transcenda. Segundo Bueno (2013, p.67) "a comunicação interna transcendeu os limites estabelecidos pelos locais de trabalho e pela proximidade física entre os funcionários", e isso se justifica pela modernização das ferramentas tecnológicas usadas diariamente e que acabam se transformando em uma extensão, lembrando de McLuhan (1974), do nosso corpo. As pessoas estão cada vez mais conectadas virtualmente e desconectadas pessoalmente.

Sobre este ponto de vista, Bueno afirma que a comunicação interna no contexto atual "se efetiva mais em ambientes virtuais (intranet, portais, sistemas *wiki* de compartilhamento de informações, grupos de discussão, rede de e-mails etc.) do que a partir de contatos diretos que definem a chamada comunicação interpessoal" (BUENO, 2013, p.67).

Nesse sentido, Bueno (2013, p.67) declara que a comunicação interna deixou de ser institucional e extrapolou de privada para se tornar essencialmente pública. Dessa forma, os gestores tradicionais perdem o comando e a direção das informações, e não gostam porque as coisas já não são como antes, onde "o sistema clássico de relacionamento com os públicos internos, se reduzia a reuniões programadas, às notícias dos house-organs, às caixas de sugestões e ao café com o presidente" (BUENO, 2013, p. 67).

Nessa perspectiva, as pesquisas de Guazina e Noman (2013, p.24) apontaram que "incluindo as instituições que mais utilizam produtos de comunicação para seu público interno o fazem ainda de modo instrumental, com ferramentas tradicionais, sem vínculos com a ideia de comunicação interna"[5]. Para Bueno (2013, p.68), "a liderança aberta deve especialmente reconhecer que há novas formas de interação e que elas alimentam o fluxo de relacionamentos interna e externamente às organizações".

Há algum tempo a comunicação interna já não é apenas fazer o funcionário estar alinhado com os objetivos da empresa, conhecer missão e valores, mas passou a englobar diversas ramificações complexas e que precisam ser atenciosamente cuidadas passo a passo. Imagine uma árvore teórica da comunicação interna, onde o que está na base (raiz) são as teorias e fundamentos sobre Comunicação Organizacional, o que a consolida (tronco) é a cultura e o clima organizacional, as ramificações (galhos) são as diversas formas de se fazer e pensar a comunicação interna e na ponta vem as teorias que nascem e caem depois de um tempo, por se tornarem obsoletas (frutos). Cabral (2004) expressa a complexidade do momento:

> portanto, prover informações e clarificar, dar às pessoas suporte para a expressão de seus sentimentos, envolver as pessoas no planejamento e implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e prover feedback, retroalimentando o processo de Comunicação Organizacional interna, são ações que devem fazer parte do cotidiano das preocupações de profissionais de comunicação e líderes empresariais interessados em melhorar suas performances (CABRAL, 2004. p.67).

Bueno (2013) explicita que a "liderança aberta não deve estar voltada apenas para os clientes, como forma de incorporar sugestões para o lançamento de novos produtos e processos ou para o refinamento dos já existentes", as empresas precisam entender que o que

[5] Tradução livre da Autora.

é feito para fora deve ser feito melhor ainda para dentro. Ou seja, “capitalizar o conhecimento dos públicos internos, envolvê-los direta e intensivamente no processo de produção e de gestão de modo a promover um efetivo engajamento” (BUENO, 2013, p.68-69).

Se as organizações já fazem isso com os seus clientes, perguntando sobre produtos novos, fazendo pesquisas de opiniões, grupo focal, etc. Por que não fazer isso internamente também? Quantas ideias e propostas inovadoras, quantas soluções de problemas, estão sendo desperdiçadas porque nunca foram perguntadas aos funcionários da organização, ou porque eles nunca tiveram a oportunidade de falar? São essas as pessoas que mais conhecem sobre aquele negócio.

Consideramos que é preciso acabar com essa disputa de áreas e setores das organizações, o administrativo não pode ser mais importante que a comunicação, todos os grupos precisam trabalhar juntos. O grupo executivo não pode estar fechado em suas próprias áreas e contarem com a ajuda apenas dos funcionários daquele setor. É preciso ter uma participação colaborativa dentro da empresa para que os resultados e soluções fluam melhor. A comunicação colaborativa é a evolução da comunicação horizontal. Isso sim é fazer uma comunicação dialógica.

Como afirma Bueno,

> a liderança aberta não se limita a uma ou poucas chefias, mas possibilita, num processo dinâmico de capacitação e aprendizado permanentes, a formação de múltiplos líderes abertos, que atuam como catalisadores, com objetivos e visão compartilhados. Na liderança aberta, os líderes não se definem pela posição que ocupam no organograma da organização (BUENO, 2013, p.69).

Na comunicação interna, para o autor (2013, p.68) “é preciso substituir o individualismo das redes e mídias sociais tradicionais, pautado pela expressão de interesses pessoais, alinhando-o com os interesses da companhia”. Chegou a hora de deixarmos de vez as correntes que nos prendem a um modelo arcaico de comunicação. As referências e as novas propostas chegam de todos os lados. Os estudos de Bueno (2013, p.68) apontaram que a “melhor alternativa é criar comunidades virtuais, formadas por pessoas que, ao mesmo tempo, se conhecem, partilham a noção de pertencimento a uma empresa e que estão vinculadas a objetivos, valores e cultura comuns”.

Assim, afirma ele, a Comunicação Interna passa a ser vital para que uma cultura de apoio à abertura se estabeleça:

> [...] e é fácil perceber que essa cultura não será plasmada pelas práticas tradicionais de comunicação, tão mal avaliadas na atualidade, como as intranets que não passam de murais estáticos de avisos e com reduzida participação, os *house-organs* que se limitam a promover chefias, com seu tom propagandístico e laudatório às organizações, ou com propostas limitadas de participação, como a "caixa de sugestões" e as "conversas com o presidente". É estratégico buscar efetivamente o compartilhamento de informações e conhecimentos, a distribuição do controle e até correr riscos porque essa é a característica da economia do conhecimento (BUENO, 2013, p.69).

Já Cabral (2004. p.69), faz uma crítica às organizações que fingem que se importam com os funcionários: "não basta dizer que é um público capaz de gerar resultados palpáveis, desde que devidamente comprometido com a organização, se não é consultado e nem opina sobre a maioria das decisões estratégicas tomadas".

Bueno explica que

> a implementação de um sistema de liderança aberta, a disposição para praticar uma comunicação dialógica e o reconhecimento da importância de se contemplar os funcionários como protagonistas são atributos fundamentais dessa nova cultura organizacional (BUENO, 2013, p.70).

De acordo com Marchiori (2008, p.4) existe uma nova postura da comunicação interna emergindo nas organizações: "há uma crescente preocupação com a possibilidade das organizações não mais se contentarem em apenas produzir um veículo de comunicação". Fazer parte desse momento nos possibilita desbravar muitos caminhos e descobrir novas oportunidades.

> A proposta de um novo modelo de gestão repercute na construção de um novo *ethos* comunicacional fundado no uso intensivo, mas responsável, das mídias sociais no ambiente interno, na valorização da participação dos funcionários e na adoção de sistemas e canais de relacionamento que promovam a interação e favoreçam o fortalecimento do fluxo de comunicação/informação ascendente (BUENO, 2013, p.71).

Nos estudos realizados sobre comunicação interna nos órgãos do Governo Federal, Guazina e Noman (2013) concluíram que

> institucionalmente falta reconhecer a comunicação destinada ao público interno como estratégica para a organização e fundamental para a conservação ou a alteração de uma cultura comunicacional dialógica. É necessário que as organizações comecem a estabelecer relações dialógicas entre os diversos públicos em tempos de novas tecnologias e transformações sociais dinâmicas (GUAZINA e NOMAN, 2013, p.24) [6].

A comunicação interna, portanto, torna-se uma estratégia que visa fortalecer o discurso da organização. Ela pode ser, se bem planejada, uma ferramenta motivacional, que fortalece a cultura da organização e que aperfeiçoa a Comunicação Organizacional.

Está na hora de adotar a comunicação interna como estratégia. É preciso planejar e refletir sobre o que se pretende com ela. É necessário que se pense "onde queremos chegar com essa comunicação interna? Ela é adequada ao nosso público? É isso que o nosso público interno deseja?". O público interno deve ser consultado sempre, pois essas ações são para eles. Eles têm vontade própria, eles têm demandas específicas que às vezes as pessoas que cuidam da comunicação interna não sabem. Deve-se sempre alinhar os anseios do público interno com os objetivos organizacionais. O que a organização quer e o que o público interno precisa, devem caminhar juntos. A comunicação interna pode servir para fazer essa conexão.

[6] Tradução livre da Autora.

2.5 Comunicação pública

Para entender a comunicação pública, primeiro temos que saber algumas características das organizações públicas. Sobre as características das organizações públicas, os autores Pires e Macêdo (2006, p.96) explicam que,

> as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES e MACÊDO, 2006, p.96).

Para esses autores, o contorno organizacional público geralmente é traçado, na literatura da área, com formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos. Eles falam que "essa estrutura demonstra um paternalismo que gera um alto controle de movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões dentro da lógica dos interesses políticos dominantes" (PIRES e MACÊDO, 2006, p.100). Os autores apontam que as organizações públicas são "mais vulneráveis à interferência do poder político, porque são geridas pelo poder público".

Em seu texto de 2007 sobre comunicação pública, o autor Jorge Duarte, explica a diferença entre a comunicação governamental, a comunicação política e a comunicação pública. Para ele a comunicação governamental, "diz respeito aos fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo os gestores e a ação do Estado e a sociedade" (2007, p.2). Já a comunicação política "trata do discurso e ação de governos, partidos e seus agentes na conquista da opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham a ver com poder político, relacionado ou não a eleições" (2007, p.3). E a comunicação pública, segundo o autor, "diz respeito à interação e ao fluxo de informação relacionados a temas de interesse coletivo" (2007, p.3). Por isso, o autor fala que, "o campo da comunicação pública inclui tudo que diga respeito ao aparato estatal, às ações governamentais, partidos políticos, terceiro setor e, em certas circunstâncias, às ações privadas" (2007, p.3).

Já Brandão (2007, p.12) afirma que "o crescimento das assessorias pode ser apontado como um dos fatores motivacionais para o desenvolvimento do conceito de comunicação pública". Para a autora (2007, p.4), a comunicação pública insere-se nas discussões que "dizem respeito à gestão das questões públicas e pretende influir na mudança de hábitos de

segmentos de população, bem como na tomada de decisão política a respeito de assuntos da ciência que influenciam diretamente a vida do cidadão".

O autor Duarte (2007, p.2) entende que a Comunicação Pública vai acontecer no "espaço formado pelos fluxos de informação e de interação entre agentes públicos e atores sociais (governo, Estado e sociedade civil – inclusive partidos, empresas, terceiro setor e cada cidadão individualmente) em temas de interesse público". Já o autor Pierre Zémor acredita que a Comunicação Pública é a "troca e compartilhamento de informações de utilidade pública ou de compromissos de interesses gerais. Ela contribui para a conservação dos laços sociais" (2009, p.189). De acordo com Duarte, a comunicação pública

> trata de compartilhamento, negociações, conflitos e acordos na busca do atendimento de interesses referentes a temas de relevância coletiva. A Comunicação Pública ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo (DUARTE, 2007, p.2).

Angelo (2013, p.30) mostra, segundo o Mapa da Comunicação (2011), que a "posição da área de Comunicação de participar da tomada de decisões estratégicas é mais frequente nos órgãos públicos que nas empresas". Para Guazina e Noman (2013, p.19), "o caráter dialógico e cidadão da comunicação nas organizações públicas é exatamente o que define o conceito de comunicação pública na experiência brasileira".

Por outro lado, Zémor acredita que "a comunicação pública deve, sobretudo, desenvolver o sentido relacional. É a relação com o outro, com o receptor da mensagem, que condiciona o bom encaminhamento do conteúdo" (2009, p.193). Outra característica apontada por Zémor é que os servidores públicos "respeitam muito pouco o trabalho de longo prazo das comunicações institucionais praticadas pelos seus próprios serviços" (2009, p.192). O que prejudica bastante quando pensamos do ponto de vista da Comunicação Organizacional que trabalha em planejamentos e ações principalmente de longo prazo.

Zémor (2009, p.192) entende que "a consideração dos interesses coletivos impõe uma formação clara e completa, a transparência dos procedimentos de decisões, a explicação e a pedagogia pelo diálogo, a fé no debate público". Ele ainda revela que "muitas soluções podem vir do aumento da participação dos cidadãos. As oportunidades do compromisso social crescem com o debate contraditório" (2009, p.192).

Sobre fazer a comunicação pública ser aberta, Duarte (2007, p.6) se posiciona dizendo que a participação pode ter seus pontos fracos, “mas mudanças necessárias, têm mais chance de surgir da crise instalada com as exigências, cobranças, impasses e visões conflitantes presentes durante o debate, do que com o silêncio oriundo da omissão ou da desinformação”.

Assim, “fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo” (DUARTE *apud* BRANDÃO, 2007, p.20). A comunicação pública, portanto, pode ser entendida, para os autores Pinheiro e Baesso (2011), como "uma atividade que envolve informação, formação de opinião e prestação de contas, tendo sempre um caráter de interesse público”.

Em organizações públicas, ou não, o que importa é que

> gerar comunicação de qualidade é mais do que aumentar a quantidade e potência das mensagens. Implica criar uma cultura de comunicação que perpasse todos os setores envolvidos com o interesse público, o compromisso do diálogo em suas diferentes formas e de considerar a perspectiva do outro na busca de consensos possíveis e de avançar na consolidação da democracia (DUARTE, 207, p.5).

Duarte lembra que a comunicação “não se reduz à informação. Comunicação é um processo circular, permanente, de troca de informações e de mútua influência. A troca de informações faz parte do processo de comunicação” (2007, p.4). E, de acordo com ele, “a simples existência de informação não necessariamente significa comunicação eficiente” (2007, p.4). Por isso a “não-formalização induz ao improviso e à visão comprometida conforme os interesses do momento” (idem, 2007, p.6).

Pires e Macêdo (2007, p.100) acreditam que a cultura das organizações públicas leva a “burocracias públicas tradicionais que além de terem se tornado complexas, com características centralizadoras e estruturas rígidas, não têm sido orientadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos, ou para a eficácia e efetividade”. O atendimento as necessidades dos cidadãos já está muito melhor considerando a Lei de Acesso à Informação, que regulamenta o direito constitucional do cidadão ao acesso a informações produzidas ou detidas pelo Governo[7], mas a Lei só entrou em vigor em 2012, depois da publicação dos autores. Esses autores ainda apontam que

> a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política. Essas características interferem no modo como os

[7] Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_de_acesso_%C3%A0_informa%C3%A7%C3%A3o

> trabalhadores atuam nessas organizações, observando-se o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder. Isso é importante na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos (PIRES E MACÊDO, 2007, p.82).

É importante observar como fica o papel do servidor público mediante a comunicação pública, com suas complexidades e especificidades. Entendendo um pouco da lógica de uma organização pública e sabendo como se estrutura a comunicação pública, podemos refletir melhor sobre a comunicação interna dentro das organizações públicas. Pires e Macêdo ponderam que

> de um lado, tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; e de outro, as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muita dificuldade para implementar de maneira efetiva projetos de reforma. Essas forças inovadoras procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações (2007, p.95).

Sobre o âmbito interno, Curvello (2007, p.203) aponta que "não há estratégia, programas motivacionais consistentes para o funcionário público". A comunicação interna para ele deve "se preocupar em fazer com que os membros de uma instituição sejam na medida do possível, os primeiros informados e tomem conhecimento do que está ocorrendo no órgão dentro dele mesmo e não por fontes externas" (2007, p.204).

Na pesquisa realizada por Guazina e Noman (2013), os números coletados apontaram que 77% das organizações públicas pesquisadas afirmaram fazer comunicação interna (independente de qual área/setor seja responsável), mas apenas uma pequena parte desse universo (36%) declarou desenvolver ações de comunicação interna.

Uma comunicação interna eficaz, para Curvello (2007, p.207), é aquela que "contribui para atribuir sentido à vida organizacional, que busca o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos e que mobiliza todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação". De acordo com o autor, "é preciso vencer resistências e posições arraigadas tanto no campo da gestão como entre os próprios servidores e prestadores de serviço público" (2007, p.205).

Acreditamos que se a organização é um órgão público, suas informações são públicas, logo, o público interno tem direito a essas informações, porque antes de serem funcionários, são cidadãos. Como disse Zémor (2009, p.195) “é fundamental desenvolver habilidades de comunicação para os servidores públicos de modo que suas orientações para o cidadão sejam claras, acuradas, éticas e justas”. Melhorar a comunicação interna no contexto público é melhorar o atendimento aos cidadãos. Funcionários bem informados poderão informar melhor.

> Os desafios que ainda se apresentam para gestores da comunicação interna passam por educar para a comunicação; por equilibrar os campos da informação e da persuasão; por superar a improbabilidade da comunicação; por induzir a participação nas redes sociais; e por mudar o foco da gestão: da influência para os relacionamentos, da transferência de informação para a mediação de tensões em espaços de diálogo (CURVELLO, 2007, p.212).

Se os cidadãos tem o direito de saber sobre o que acontece nos órgãos públicos, se eles têm o direito de ter acesso a informações, então os funcionários deveriam ter o dever, a obrigação de saber sobre o órgão que trabalha, entender sua lógica e ter amplo acesso a suas informações. Acreditamos que desenvolver maneiras eficientes de se comunicar com o público interno é o primeiro passo para a criação de uma comunicação dialógica, melhorando os resultados institucionais e a própria comunicação pública.

3. NOTAS METODOLÓGICAS

Os caminhos metodológicos desse trabalho constituíram-se em um desafio. A ideia inicial do projeto era desenvolver um antimanual de comunicação interna, assim como um anteprojeto, no sentindo que vem antes e que também propõe o contrário do manual. A ideia era explorar o que precisava ser refletido antes de se implementar a comunicação interna em uma organização. Assim, teríamos a oportunidade de incentivar o planejamento estratégico da comunicação interna e sua percepção estratégica.

Porém, após várias buscas na internet, entrando em contato por telefone com diversos órgãos públicos e privados, o que observamos foi que não existiam manuais de comunicação interna nas organizações pesquisadas. Então como eu poderia criar um antimanual se não existiam manuais? Organizações como Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Associação dos Delegados de Polícia Federal (ADPF), Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), Tribunal de Contas da União (TCU), Confederação Nacional da Indústria (CNI), Câmara dos Deputados, Empresa Brasil de Comunicação (EBC), Ministério da Saúde, Superior Tribunal Militar (STM), Banco do Brasil, entre outros responderam que não tinham manual de comunicação interna.

Apesar do Banco do Brasil afirmar ter normas internas, do Superior Tribunal Militar dizer que possuem diretrizes internas e da Empresa Brasil de Comunicação contar que está criando uma política de comunicação que vai abranger ações internas, não conseguimos ter acesso a esses documentos. E-mails encaminhados para o Sabin e para o Serpro nunca foram respondidos.

Em conversas com a orientadora do trabalho, decidimos procurar também por diretrizes ou orientações sobre comunicação interna, até políticas de comunicação que contemplassem a comunicação interna foram investigadas. Em um breve levantamento, conseguimos acesso à política de comunicação da Embrapa, que continham partes sobre comunicação interna.

Com a falta de material para referências, decidimos usar publicações como o Mapa da Comunicação Brasileira da FSB Comunicações, de 2011, que trouxe uma parte dedicada à comunicação interna e que também apontava algumas características dos gestores de

comunicação do momento, além do material bibliográfico e pesquisas com especialistas da área e empresas de comunicação de Brasília.

Sendo assim, foi preciso ter um reposicionamento do produto que seria criado. Ressaltamos que nunca tivemos a pretensão de criar um manual, porque a ideia não era falar para as pessoas “faça isso”. Desde o início, queríamos criar mais uma reflexão do lugar da comunicação interna dentro da Comunicação Organizacional e das próprias organizações, do que uma receita de bolo pra comunicação interna. Por isso, a ideia de fazer um Guia Reflexivo foi adotada.

Para realizar esse trabalho, primeiro foi feito um levantamento bibliográfico para identificar os principais autores brasileiros que tratam sobre os temas abordados no referencial teórico. Depois, realizamos entrevistas com professores que estudam e produzem conteúdo científico sobre comunicação interna, e organizações que tem a comunicação interna como uma prática cotidiana da comunicação. Por fim, começamos o planejamento e a escolha do produto, fundamentando-o na pesquisa bibliográfica e nos depoimentos concedidos. A seguir, descreveremos, de forma breve, os caminhos metodológicos do trabalho.

3.1 Levantamento bibliográfico

A pesquisa bibliográfica foi completamente essencial para esse trabalho, foi o eixo central de construção do produto. Para compreender melhor sobre as áreas do conhecimento abordadas neste projeto, foi desenvolvido como primeira etapa do processo metodológico um levantamento bibliográfico. A intenção foi reunir os principais autores da área, para traçar um panorama conceitual-teórico.

Os autores foram escolhidos a partir do levantamento bibliográfico, bem como da influência deles nas áreas de Comunicação Organizacional e Comunicação Interna e, como complemento, textos e artigos publicados. Grandes nomes como Curvello, Marchiori e Bueno foram usados como referência.

Além de servir como referência teórica, os autores e suas ideias trazidas nos diversos textos lidos conseguiram dar suporte para criar uma base para a formulação do próprio produto. Com o levantamento bibliográfico foi possível explorar ainda mais o universo da comunicação interna, percebendo novos apontamentos, novos caminhos e direções.

Buscas em sites e ligações telefônicas para diversas organizações foram feitas durante todo o caminho metodológico deste trabalho a procura de políticas, diretrizes ou orientações de comunicação interna usadas para guiar essa área dentro da instituição. Mas não obtivemos muito sucesso. Foram poucas as organizações que tinha algum material desse tipo e as que tinham não quiseram/puderam disponibilizar.

3.2 Entrevistas

Para complementar o referencial teórico, foram realizadas entrevistas de caráter exploratório, que pretendiam descobrir como professores e organizações entendem a comunicação interna hoje e como eles definem e avaliam o cenário atual. O roteiro de entrevista conteve dez perguntas abertas, vide roteiro no apêndice 1 e 2.

Foram entrevistados professores da área de comunicação, que tinham trabalhos dedicados à comunicação interna. O professor João José Curvello, da Universidade de Brasília, concedeu entrevista pessoalmente no dia 7 de outubro de 2014, que foi gravada por telefone. A professora Marlene Marchiori, da Universidade Estadual de Londrina, respondeu a entrevista por telefone, no dia 20 de outubro de 2014, e devido à falta de tempo e disponibilidade, foram feitas apenas 5 perguntas. Também foi consultada a professora Elizabeth Brandão[8]. Esses professores foram escolhidos por serem as principais referências usadas nesse trabalho.

Duas organizações que fazem comunicação interna participaram das entrevistas. A Agência Brasileira de Exportação e Investimentos (Apex-Brasil)[9], representada pela assessora Clarissa Furtado, respondeu as dez perguntas por e-mail no dia 15 de outubro de 2014. O Tiago Coelho Nunes e a Elaine Bottesi, ambos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)[10], também responderam juntos as dez perguntas via e-mail no dia 20 de outubro de 2014. Essas organizações foram escolhidas por valorizarem a comunicação interna.

As entrevistas foram muito importantes para mostrar que o caminho pensado estava certo. Por meio desses depoimentos foi possível confirmar algumas hipóteses, como, por exemplo, a da função estratégica da comunicação interna. Tiago Nunes e Elaine Bottesi (2014) acreditam que a comunicação interna deve começar "pensando no alinhamento das estratégias e metas corporativas ao desempenho, comprometimento e satisfação dos seus colaboradores. A comunicação interna deve ter metas e objetivos claros". O que também foi confirmado por Clarissa Furtado. Ela ainda acrescentou que "é importante ter uma política de comunicação interna, que sinalizará as regras para uso das ferramentas e formalizará a estratégia".

---

[8] A professora foi convidada a participar da entrevista, mas por motivos de viagem não pode responder as perguntas. Porém deu dicas sobre o assunto no dia 4 de outubro por e-mail.
[9] Mais informações em: http://www3.apexbrasil.com.br/
[10] Mais informações em: https://www.embrapa.br/

Tais afirmações corroboram com a reflexão traçada até aqui e proposta no produto. Organizações que são referência em comunicação interna já reconhecem sua função estratégica e a necessidade de políticas de comunicação que contemplem a comunicação interna. Mesmo assim, essa concepção ainda precisa ser mais disseminada, para alcançar o maior número de organizações possíveis, por isso nosso Guia Reflexivo se faz útil.

As entrevistas evidenciaram também que mercado e academia estão alinhados em relação às tendências da comunicação interna. Para Curvello (2014), "as pesquisas mais recentes na área de comunicação interna são voltadas pra tentar identificar e interpretar a introdução das mídias sociais nas organizações". O que embasa a opinião da Clarissa Furtado (2014), quando diz que "em relação às ferramentas (canais) de Comunicação Interna, há uma tendência de criação de redes sociais corporativas (mais uma vez visando o diálogo e a interação)".

Essas ideias reforçam um ponto explorado nesse trabalho de que o público interno reflete a direção que a sociedade segue, porque como disse Marchiori (2014) "uma organização hoje é contexto e ela é contexto socializado". E reafirma a nossa teoria de que o que se faz para o público externo, deve ser feito ainda melhor para o público interno. Se as organizações estão utilizando as mídias sociais para interagir com os clientes, elas precisam perceber que essa também é uma demanda interna, já que seus funcionários são clientes de outras organizações que querem interagir com eles. Isso é uma tendência, e deve ser incorporada internamente.

Quando questionados sobre como pensar a comunicação interna como uma estratégia de Comunicação Organizacional e não apenas um conjunto de ferramentas, Tiago Nunes e Elaine Bottesi (2014), da organização Embrapa, responderam que a comunicação interna "pode ser pensada como estratégia de Comunicação Organizacional a partir do momento em que a Empresa reconhece o valor do público interno para incorporar uma gestão estratégica e eficaz". Eles ainda acrescentam que

> a comunicação interna deve estar respaldada em um planejamento que busque efetivamente estabelecer o relacionamento com os seus públicos internos, iniciando pelo conhecimento do seu perfil. Antes de fazer algo, é necessário pensar no para que, nos objetivos e resultados esperados, assim como nos impactos das ações. Todo o processo de comunicação interna deve estar alinhado ao processo da gestão organizacional (NUNES e BOTTESI, 2014).

Esse trabalho dá um papel de destaque para a comunicação interna, pois ela evidencia o valor dos funcionários dentro da organização. É muito importante colocar o foco nos trabalhadores, porque eles que constroem a organização. Essa ideia foi percebida na entrevista da Clarissa Furtado, quando ela diz que

> o colaborador pode ser considerado como o principal público da organização, já que ele é quem faz as coisas acontecerem na empresa e precisa estar consciente da estratégia e das diretrizes da organização. Mais do que isso, o ideal é que o colaborador compartilhe os mesmos valores e propósitos da organização, para que possa trabalhar motivado (FURTADO, 2014).

A ideia de que o público interno é o principal público estratégico para a organização deixa seu lado idealizador e passa a se tornar uma verdade. Principalmente em organizações públicas que não visam o lucro financeiro, que o seu negócio muitas vezes é prestação de serviços, o colaborador é em si a personificação da imagem que a organização quer passar para a sociedade.

Os entrevistados concordam que a comunicação interna ainda é tratada de forma instrumentalista, mas que a tendência é ela deixar esse escopo e passar a ser cada vez mais percebida como estratégica. Como disse Clarissa Furtado (2014), da Apex-Brasil, sobre o assunto: “isso vem se alterando a partir do entendimento de que a Comunicação Interna é estratégica e deve ser tratada como tal (ou seja, deve ser alinhada com a alta direção e deve cumprir papeis bem definidos e relacionados à estratégia da empresa)”. Tiago Nunes e Elaine Bottesi (2014), já percebem que “muito mais do que um instrumento, que estaria apenas nos níveis operacional ou tático, a comunicação interna é estratégica”.

Para os professores, a discussão é mais ampla. Marchiori (2014) explica que “não há na perspectiva instrumental a condição de emissor vir a ser, em outro momento, o receptor e o que recebeu a mensagem vir a ser emissor”. E Curvello (2014) acrescenta que a comunicação interna hoje tem “uma visão utilitarista e instrumental. Nós olhamos como uma ferramenta e usamos até o limite, sem se preocupar com o interlocutor. Sem saber se alguém que está do outro lado está tendo condições de ver aquilo”. Por isso, podemos afirmar que a comunicação interna ainda é instrumental, no sentido de valorizar mais as ferramentas do que as estratégias, enquanto o receptor/interlocutor não conseguir se reposicionar dentro da comunicação interna.

As entrevistas serviram como suporte para a construção do trabalho. Com elas, conseguimos identificar de que maneira a comunicação interna era compreendida por

pesquisadores da área e por profissionais de grandes organizações públicas. Os depoimentos confirmaram que estávamos alinhados com os anseios expressos pelos profissionais do mercado e com as concepções expressas pelos acadêmicos entrevistados. Pudemos perceber assim a concordância entre ambas as partes e, principalmente, o compartilhamento de algumas ideias entre profissionais, pesquisadores e esta Autora.

3.3 Planejamento e escolhas do produto

O Guia Reflexivo contou com a importante contribuição do estudante de Design da Universidade de Brasília, Bernardo Prates, que em parceria, ajudou a criar o layout e o projeto gráfico e cuidou da diagramação.

O produto foi desenvolvido para uma plataforma online, para facilitar o acesso das pessoas, já que a ideia é disseminar esse pensamento e essa prática reflexiva da comunicação interna. O guia online consegue ter um alcance muito maior e está em pdf pois é mais fácil e seguro para fazer o download. Assim, uma vez concebido, pensado e escrito o conteúdo, contamos com a participação do Bernardo, no que tange à estrutura visual e assim, chegamos a esse formato.

Para a divulgação do trabalho pretendemos disponibilizar o arquivo no site "Issuu". O Issuu, serviço de publicação de livros e revistas na internet, tem como principal vantagem a sua interface, que se aproxima do estilo de folhear uma revista[11]. As pessoas podem fazer o download do arquivo, se desejarem. Outra forma de distribuir o guia será enviar o link do produto para mailings de gestores e assessores de comunicação, para organizações públicas, além de divulgar em sites de entidades como o Sindicato dos Jornalistas, entre outros. Também procuraremos faculdades e pós-graduações que se relacionem com Comunicação Organizacional e Comunicação Interna.

A linguagem foi pensada para profissionais de comunicação que atuam em um ambiente corporativo e que estão interessados em implantar a comunicação interna no seu trabalho, mas não sabem por onde começar. E também para aquelas organizações que já fazem comunicação interna, mas que a fazem de forma unicamente instrumental. Foi levado em consideração o perfil do profissional traçado pelo Mapa da Comunicação Brasileira de 2011, feito pela FSB Comunicações.

A partir do levantamento feito pelo Mapa,

> vemos que esses gestores da Comunicação são, em sua maioria, mulheres, começaram a atuar na área antes de 1997, ou seja, antes da primeira leva de democratização do acesso à internet no Brasil. Na maior parte, são jornalistas [embora haja uma concentração maior de profissionais com essa formação nos órgãos públicos]. Quando convidados a avaliar suas equipes e suas condições de trabalho, mostram-se satisfeitos com a capacitação do

[11] Fonte: http://info.abril.com.br/downloads/webware/issuu

> time com o qual trabalham e com o tamanho da equipe. Mas apontam o orçamento disponível como o item que pior avaliam. Esses gestores, também em sua maioria, foram além dos estudos da graduação. Há uma diferença importante: nos órgãos públicos, o percentual de gestores com pós-graduação é de 53%, quando, nas empresas brasileiras, esse índice sobe para 83% e, nas estrangeiras, 87% (FSB, 2011).

A partir desse perfil, começamos a refletir sobre as melhores escolhas para o produto que encaixariam com esse público. Profissionais com tanto tempo de experiência, como foi apontado pelo Mapa, não precisam que se detalhem muito os conceitos, pois eles já possuem algum tipo de conhecimento sobre o assunto. Mas como são profissionais de 30 a 40 anos, as tecnologias e atualização do pensamento pode ainda não ser uma atividade constante.

Apesar de o público pedir uma linguagem minimamente formal, a ideia é dar um tom mais informal para o Guia Reflexivo. Primeiramente, porque estamos falando para as pessoas pararem seu tempo para refletirem sobre o assunto, então o mínimo que podemos fazer é deixar esse tempo mais descontraído. Segundo, porque a ideia é atrair os leitores para refletir sobre começar algo novo, sobre inovação, sobre correr riscos. Não temos como falar de criatividade, se nós mesmos não ousarmos na hora de fazer isso. Não podemos pedir para uma organização propor algo novo para sua companhia e ficarmos engessados nas formalidades linguísticas. Terceiro, porque um assunto teórico já é por si um assunto mais denso. Escolhemos a linguagem informal como forma de descontrair e fazer uma provocação aos leitores, chamando sua atenção para o assunto e deixando o conteúdo mais fluido.

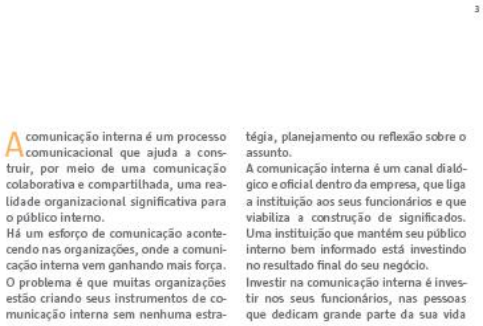
A ideia foi focar mais no que trazíamos de novo enquanto reflexão desse assunto. O guia está dividido em seis partes, que são:

- Parte 1: O que é comunicação interna?
- Parte 2: Por onde começar?
- Parte 3: Você conhece a cultura da sua organização?
- Parte 4: Qual legado você quer deixar?
- Parte 5: Você está se atualizando?
- Parte 6: Por que é importante pensar assim?

Demos preferência por um visual *clean*, que desse um tom institucional, sóbrio e leve ao mesmo tempo, mas que não fosse antiquado. Por isso, a paleta de cores está enfatizando ao uso de cores primárias. O tamanho escolhido foi o A5 paisagem com largura de 210 mm e altura de 148 mm. O grid ficou com 2 colunas largas, mas deixando espaço negativo na

página. A família de fonte foi *Sun* para texto e *Lovelo* para títulos. O texto ficou com o tamanho de 13 pontos com entrelinha e 16 pontos com fonte *Sun Regular*.

A primeira versão apresentada pelo Bernardo Prates foi aprovada sem muitas correções e o resto do Guia Reflexivo seguiu a mesma linha. Depois de uma discussão de perfil do público, do processo de produção e dos objetivos pretendidos, chegamos a seguinte formatação:



4

para estar naquela organização. É uma forma de reconhecer todo esse esforço que os trabalhadores fazem diariamente. É também uma forma de incentivar o trabalho diário desses funcionários.

Esse guia foi pensado para gestores e assessores de comunicação que trabalham em organizações públicas com o objetivo de ajudar a pensar a comunicação interna como uma estratégia de comunicação organizacional e diminuir sua visão instrumental. O guia serve tanto para organizações que querem implementar a comunicação interna, quanto para aquelas que já a fazem.

EXPEDIENTE
Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Organizacional – UnB – 2º/2014
Orientação: Liziane Guazina
Conteúdo: Luiza Noman
Fotos: Dollar Photo Club
Projeto gráfico e diagramação: Bernardo Prates

O Guia Reflexivo foi pensado e desenvolvido para organizações públicas. Ele serve tanto para organizações que querem implementar a comunicação interna, tanto para aquelas que já a fazem, porque acreditamos que ainda dê tempo de alinhar o discurso da comunicação interna com o da organização e que nunca é tarde para começar a se planejar o próximo passo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditamos que as organizações são construídas por pessoas em seus processos diários. A realidade organizacional é constituída diariamente. Por isso, a valorização da comunicação interna é essencial para reconhecer o valor desses esforços.

A comunicação acontece internamente, independe de ser reconhecida. Há comunicação entre as pessoas o tempo todo. E a organização também se comunica com esses indivíduos o tempo todo. A comunicação perpassa todas as áreas da organização, mas corre o risco das informações não estarem sendo compreendidas corretamente, pode acontecer ruídos nessa comunicação. Se a empresa conseguir planejar a comunicação para o seu público interno, se ela for institucionalizada, consegue-se usar isso em favor da organização. Além de ser uma estratégia motivacional para os funcionários, a comunicação interna é uma forma de humanizar as organizações capitalistas contemporâneas, promover o diálogo e possibilitar a mudança organizacional.

Apesar de a cultura organizacional ser a base da comunicação interna, pois indica quem é o público interno, quais são os perfis existentes, quem são os líderes informais e qual o tipo de narrativa deve ser utilizada. Uma comunicação interna fortalecida consegue dar o suporte necessário para realizar uma transformação ou reposicionamento da cultura organizacional. Reconhecer institucionalmente a comunicação interna como estratégia da Comunicação Organizacional e de manutenção de uma cultura comunicacional que fortaleça a cultura organizacional, é o primeiro passo para compreender as necessidades de mudança da organização.

O público interno é também um público estratégico. É necessário reconhecer seu potencial e dar mais espaço para suas manifestações. Esse público acompanha sempre as demandas da sociedade que lutam por direitos e participação. Se hoje, a sociedade não se conforma em ser apenas receptora de informação e quer ser, ela mesma, transmissora de informação, de certa forma essa demanda passa a ser uma questão interna também. Pois a organização é um contexto socialmente construído e as demandas sociais afetam seu negócio. Assim como o público interno é influenciado pelo seu convívio social particular, a organização é influenciada por seu convívio social público.

Devido a Lei de Acesso à Informação nas organizações públicas, hoje os cidadãos têm o direito garantido de acesso a diferentes informações. Consideramos que mediante a

possibilidade dos cidadãos terem esse direito, os funcionários necessitam entrar em contato também. Acreditamos que o funcionário é um cidadão antes de tudo e ele é um público da organização, por isso faz-se necessário o acesso às informações. A comunicação interna em uma organização precisa ser planejada, prevista em uma política de comunicação e incorporada como estratégia organizacional.

Entendemos que tudo que é feito para seu público externo, deve ser feito para o público interno. Os funcionários precisam ser participantes ativos de todos os processos importantes da organização. Eles precisam de liberdade criativa e proativa em suas ações. Eles têm muito a contribuir com a organização, pois são eles o negócio personificado da organização. É fundamental ter em mente que o público interno pode contribuir e acrescentar para o negócio. Muitas ideias e sugestões são desperdiçadas por não dar voz a essas pessoas, muitas soluções nunca serão descobertas porque o público interno ainda não tem lugar de fala dentro da organização.

A comunicação pode sim ser o canal de diálogo da organização para os funcionários, mas ela deve fazer também o caminho contrário e se tornar o meio dialógico dos funcionários para a organização. Essa tendência tem que ser observada. A comunicação interna não pode ser mais apenas transmissora, ela assume agora um papel de receptora. Perceber isso como oportunidade é estar um passo a frente.

Compreendemos que mais estudos devem ser feitos sobre o assunto. A comunicação interna é uma área mutável, que acompanha as transformações sociais e tecnológicas. Almejamos que este trabalho contribua para o entendimento da necessidade de um olhar estratégico perante a comunicação interna. O guia tem o objetivo de ser um produto reflexivo sobre a comunicação interna e mais pesquisas devem ser feitas para melhorar e comprovar as reflexões propostas nesse trabalho. Esse produto foi um verdadeiro desafio, mas que valeu a pena pela experiência e pelo conhecimento adquirido. Esperamos que esse trabalho possa ser um diagnóstico teórico da comunicação interna, que cause inquietação e que seja o início reflexivo para os próximos que virão. E que também represente o começo de uma transformação no modo de se pensar a comunicação interna, que o produto alcance gestores e assessores responsáveis pela área nas organizações públicas e que eles possam realmente se reposicionar em relação ao tema, procurando melhorar os processos comunicacionais e dando a comunicação o valor estratégico que merece.

Ao concluir, gostaríamos de destacar que manter os servidores informados é uma forma de fortalecer o discurso da organização. Facilitar o direito de produzir informação é modernizar o tipo de hierarquia e liderança que vem sendo praticada. A comunicação é socialmente compartilhada, por isso é tão difícil delimitar seu campo de estudo e atuação de seus profissionais. A comunicação interna deve ser em sua concepção uma estratégia de comunicação abrangida pelo planejamento estratégico de comunicação e pela política de comunicação. Fortalecer a comunicação interna é fortalecer o próprio discurso organizacional e a prática de Comunicação Organizacional, bem como a comunicação pública. A comunicação interna é um processo comunicacional que ajuda a construir, por meio de uma comunicação colaborativa e compartilhada, uma realidade organizacional significativa.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRACOM. **Como entender a comunicação interna**. 3ª ed. Dezembro/2008. Disponível em: http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf

ANGELO, Katherine Ester. **Diagnóstico de Comunicação**: Uma análise dos principais métodos utilizados em grandes agências de Comunicação e Publicidade de Brasília. Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. – organizador. **Comunicação Pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação interna e liderança aberta**: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. São Paulo: ORGANICOM, 2013. Disponível em: http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/637/474

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática**. São Paulo: ORGANICOM, 2004. Disponível em: http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/6/114

CURVELLO, João José Azevedo. **Estudos de Comunicação Organizacional**: entre a análise e a prescrição. INTERCOM, 2002. Disponível em: http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/35000eb4dc54ecb792613fbeacf2f50e.pdf

_____. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, Jorge. – organizador. **Comunicação Pública:** estado, mercado, sociedade e interesse público. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **João José Azevedo Curvello**: depoimento [out. 2014]. Entrevistadora: Luiza Noman. Brasília: Universidade de Brasília, 2014. Gravação sonora. Entrevista concedida para o Trabalho de Conclusão de Curso.

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública. In: Boanerges Lopes. (Org.). **Gestão em Comunicação Empresarial**: teoria e técnica. Juiz de Fora, MG: Multimeios, 2007. Disponível em: http://jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. – organizadora. **Comunicação Organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

FILIAGE, Miguel Augusto**. O maior Desafio das Empresas: A comunicação Interna**. GESTÃO PLUS, 1999. Disponível em: http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/cmmk_008.php

FURTADO, Clarissa. **Clarissa Furtado**: depoimento [out. 2014]. Entrevistadora: Luiza Noman. Brasília, 2014. Entrevista concedida para o Trabalho de Conclusão de Curso por e-mail.

FSB Comunicações. **Mapa da comunicação brasileira**. Brasília, DF: 2011. Disponível em: http://www.institutofsbpesquisa.com.br/wp-content/uploads/2011/11/MAPA-2011.pdf

GALERANI, Gilceana; BASTOS, Aline. **Comunicação interna estratégica**: a experiência da Embrapa. São Paulo: ORGANICOM, 2013. Disponível em: http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/647/519

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. 13ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

GUAZINA, Liziane; NOMAN, Luiza. **La comunicación interna en la comunicación pública brasileña:** relato de un mapeo exploratorio en el Gobierno Federal**.** Revista Dixit n.º 19. Uruguai, 2013.

GUAZINA, Liziane; BELISÁRIO, Kátia. **Repensando o planejamento em tempos de globalização e transformações sociais.** Revista Esferas, ano 1, n. 1, jul-dez 2012.

GUEDES, Ronaldo. **Organizações**: Conceito e classificação. 2008. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/organizacoes-conceito-e-classificacao/25629/

HESKETH, José Luiz; ALMEIDA, Meneleu A. Comunicação Organizacional: teoria e pesquisa. São Paulo, 1980. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901980000400002&script=sci_arttext

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

LINDOSO, Celia Maria dos Santos. **Comunicação interna em uma instituição pública**: o caso do INCRA. CAMBIASSU – EDIÇÃO ELETRÔNICA. Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA Ano XIX - Nº 8 São Luís - MA, Janeiro/Junho de 2011. Disponível em: http://www.cambiassu.ufma.br/celia.pdf

FSB Comunicações. **Mapa da comunicação brasileira**. Brasília, DF: 2011. Disponível em: http://links.fsb.com.br/mapa_2011.pdf

MAGALHÃES, Ana Beatriz. **Plano de Comunicação Integrada Para o Curso de Graduação em Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília**. Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna:** um olhar mais amplo no contexto das organizações. Universidade Estadual de Londrina, PR: 2008. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/publicacoes/Marchiori,_M._._Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizac_es._2008._Trabalho_apresentado_no_X_Congreso_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf

_____. **Comunicação é Cultura**. Cultura é Comunicação. Comunicação Empresarial, São Paulo, 1999. Disponível em: http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm

_____. **Marlene Marchiori**: depoimento [out. 2014]. Entrevistadora: Luiza Noman. Brasília, 2014. Gravação sonora. Entrevista concedida para o Trabalho de Conclusão de Curso por telefone.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Editora Cultrix, 1974.

MEDEIROS, Rildeniro. **A comunicação interna numa organização pública**. Natal, RN: 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: http://bdtd.bczm.ufrn.br/tedesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2007-01-04T123718Z-500/Publico/RildeniroM.pdf

NOMAN, Luiza. **A Comunicação Interna na Comunicação Pública brasileira**: compreendendo o cenário atual. Intercom, 2012. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-0131-1.pdf

NUNES, Thiago; BOTTESI, Elaine. **Thiago Coelho Nunes; Elaine Bottesi**: depoimento [out. 2014]. Entrevistadora: Luiza Noman. Brasília, 2014. Entrevista concedida para o Trabalho de Conclusão de Curso por e-mail.

PINHEIRO, Débora; BAESSO, Amarildo. **Práticas e desafios da comunicação na administração pública federal.** São Paulo: Confibercom, 2011. Disponível em: http://confibercom.org/anais2011/pdf/299.pdf

PIRES, José; MACÊDO, Kátia. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro. Jan./Fev. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf

QUIROGA, Tiago; GUAZINA, Liziane e DEL BIANCO, Nélia. Comunicação, mercado e matrizes organizacionais: a experiência de Brasília. In SOBRINHO et al. **Comunicação Organizacional: desafios e interfaces.** Brasília, Editora da UnB, 2014.

RODRIGUES, Henrique Cavalheiro. **O papel da Comunicação Organizacional na igreja católica**: Uma análise da Pastoral da comunicação no Brasil. Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

SALVATORI, Patrícia Carla Gonçalves. **Comunicação interna muito além do discurso**. São Paulo: ORGANICOM, 2013. Disponível em: http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/654/506

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, Margarida - organizadora. **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional**. 2005. Disponível em: http://www.esurp.edu.br/Vergetti_PerspectivasTeoricasComOrg.pdf

6. APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista para os professores João José Curvello e Marlene Marchiori realizadas pessoalmente e por telefone.

1- **Qual o estado da arte da comunicação interna?**
2- **Como a comunicação interna se situa dentro da pesquisa de Comunicação Organizacional?**
3- **Quais são as tendências da área de comunicação interna no âmbito das pesquisas acadêmicas?**
4- **Qual a produção sobre comunicação interna mais relevante para você?**
5- **Por que a área de comunicação interna é relevante no contexto organizacional?**
6- **Por que a comunicação interna no mercado ainda não é tratada de maneira relevante?**
7- **Por que se deve fazer comunicação interna?**
8- **Por onde uma organização deve começar a fazer comunicação interna?**
9- **Você acha que a comunicação interna é tratada de forma funcionalista?**
10- **Como pensar a comunicação interna como uma estratégia de Comunicação Organizacional e não apenas um conjunto de ferramentas?**

APÊNDICE 2 – Roteiro de entrevista para as organizações Embrapa e Apex-Brasil realizadas por e-mail.

1- **Como você identifica a comunicação interna no mercado atual?**
2- **Como a comunicação interna se situa dentro de Comunicação Organizacional?**
3- **Quais são as tendências da área?**
4- **Qual a organização é referência em comunicação interna para você?**
5- **Por que a área de comunicação interna é relevante no contexto organizacional?**
6- **Por que a comunicação interna no mercado ainda não é tratada de maneira tão relevante?**
7- **Por que se deve fazer comunicação interna?**
8- **Por onde uma organização deve começar a fazer comunicação interna?**
9- **Você acha que a comunicação interna é tratada de forma funcionalista?**
10- **Como pensar a comunicação interna como uma estratégia de Comunicação Organizacional e não apenas um conjunto de ferramentas?**