

**UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL**

Simone Taisa Schwanke

**A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE
PESSOAS: A BUSCA DA SATISFAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

Ijuí – RS
2012

Simone Taisa Schwanke

**A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE
PESSOAS: A BUSCA DA SATISFAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – habilitação Relações Públicas, pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ.

Orientador: Márcia Formentini

Ijuí – RS
2012

Simone Taisa Schwanke

**A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE
PESSOAS: A BUSCA DA SATISFAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em comunicação social – habilitação Relações Públicas, pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ.

Aprovado em ____ de _____ de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Márcia Formentini – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

André Gagliardi – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

Marcio Granez – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

RESUMO

A valorização das pessoas no âmbito organizacional é um tema que vem se tornando cada vez mais relevante nos dias atuais, sendo que através destas pessoas é que as organizações podem ter êxito em seus negócios. Esta monografia apresenta um breve estudo sobre as atividades do profissional de Relações Públicas dentro das organizações, focando principalmente no desenvolvimento de seu trabalho em conjunto com as áreas de Recursos Humanos e Psicologia Organizacional no processo de gestão de pessoas e a implementação de ações e programas voltados para o público interno buscando a sua satisfação e promovendo um bom clima organizacional. Para evidenciar na prática as questões teóricas abordadas no presente trabalho sobre este assunto, será apresentado um estudo de caso de uma organização em que as áreas de comunicação, recursos humanos e psicologia realizam um trabalho integrado propiciando ações internas na busca desta satisfação.

Palavras-chave: Relações Públicas. Gestão. Pessoas. Organização. Satisfação.

SUMÁRIO

Considerações Iniciais.....	5
1. As novas Tendências Organizacionais.....	7
1.1. A Comunicação Interna nas organizações.....	9
1.2. Relações Públicas e a Gestão de Pessoas.....	12
1.3. A exigência dos novos profissionais.....	16
2. Planejamento em Relações Públicas.....	18
2.1. Programas e projetos internos em Relações Públicas.....	20
2.2. A satisfação interna nas organizações.....	23
3. Estudo de caso na empresa MTU – Medianeira Transporte Ltda.....	27
3.1. Proposta e metodologia do estudo.....	27
3.2. Descrição da organização.....	27
3.2.1. Diretrizes organizacionais.....	29
3.3. Valorização das pessoas.....	29
3.4. Análise da Pesquisa de Clima Organizacional.....	32
3.5. Entrevistas.....	33
Considerações finais.....	36
Referências Bibliográficas.....	38
Anexo.....	40

Considerações Iniciais

Vivemos um período em que mudanças são necessárias e inevitáveis. O mundo do trabalho vem sofrendo grandes alterações, tanto em âmbito pessoal, tecnológico e organizacional, e estas constantes e velozes transformações fazem com que as organizações trabalhem hoje pensando no amanhã.

Hoje, a tendência das organizações está na valorização de seus colaboradores e de seus talentos pessoais. Desta forma, a comunicação interna é uma importante ferramenta de gestão para envolver as pessoas nas estratégias da empresa, gerando o comprometimento na busca de objetivos comuns, propiciar um bom relacionamento entre organização e colaboradores e assim, gerar um clima organizacional favorável.

Os colaboradores são a porta da frente de uma organização, e estes, quando não estão satisfeitos com seu ambiente de trabalho, ou não estão comprometidos com ele, deixam transparecer esse descontentamento ao público externo, e, ainda, realizam suas atribuições de forma insatisfatória.

O profissional de Relações Públicas é a pessoa que tem contato direto entre direção, gerência e demais colaboradores, o que facilita a identificação das maiores necessidades de uma equipe. Essa profissão permite a busca pelo estudo das relações humanas e organizacionais, promovendo assim, conforme a necessidade identificada, ações e estratégias para promover o bem-estar profissional e organizacional. Desta forma, é fundamental conhecer as pessoas, o que elas querem e o que elas buscam, sua postura pessoal e profissional o perfil da equipe de trabalho e o perfil da organização.

Ainda são identificados, em muitas organizações, gestores com a mentalidade de que seus funcionários só têm que produzir, promovendo o sucesso e o lucro de sua empresa, não enxergando que as pessoas não são simplesmente máquinas de trabalho, e que para elas, não basta apenas ter o seu salário em dia no final do mês.

Portanto, este trabalho tem como principal objetivo tratar e estudar um tema bem atual e que deve fazer parte da realidade de todas as organizações: a gestão e a valorização das pessoas através de diferentes tipos de práticas baseadas principalmente na comunicação interna.

Dentro deste contexto, surgem algumas questões: de que forma o profissional de relações públicas pode contribuir junto da gestão das pessoas dentro das organizações, realizando programas que estimulem a integração, motivação e comprometimento dos colaboradores? Qual a importância de uma comunicação interna bem dirigida e eficaz? Quais

as vantagens da equipe de trabalho se sentir valorizada pelos gestores e integrada, motivada e comprometida com seu trabalho?

O primeiro capítulo da presente monografia apresenta as características e tendências das novas organizações no contexto em que estão inseridas, a comunicação interna e sua importância nas organizações, a contribuição do profissional de relações públicas para a área de recursos humanos na gestão de pessoas e uma abordagem sobre o que os novos profissionais buscam e esperam das organizações.

O capítulo dois aborda a execução de planos, projetos e programas voltados ao público interno e a sua importância para promover integração e a satisfação interna dos colaboradores, contribuindo assim, para um bom clima organizacional e a geração de resultados positivos tanto para a organização quanto para os colaboradores.

Por fim, no terceiro e último capítulo, será apresentado um estudo de caso na empresa MTU – Medianeira Transporte Ltda. a fim de verificar na prática as questões teóricas abordadas nos capítulos I e II.

Certamente as respostas obtidas através deste estudo e as questões levantadas poderão não se aplicar a todo tipo de empresa ou organização, mas serão fundamentais para contextualizar sobre a importância do papel do profissional de Relações Públicas dentro de uma organização e quão importante é investir nas pessoas que dela fazem parte.

1. As novas tendências organizacionais.

O homem sempre viveu em uma sociedade de organizações, que por sua vez aumentam e se diversificam a cada dia que passa a fim de suprir e satisfazer as nossas mais diferentes necessidades: saúde, alimentação, educação, vestuário, transporte, etc. As organizações em conjunto formam uma grande rede de relacionamentos, permitindo o funcionamento e o crescimento da sociedade, gerando empregos, mão de obra e fazendo a economia mundial girar.

A chegada do século XX marca uma nova era organizacional, trazendo significativas mudanças, avanços tecnológicos e velozes transformações, tanto de ordem econômica, política e social quanto no âmbito organizacional, influenciando sua estrutura e gestão e a forma de administrar as pessoas. As empresas então procuram se adaptar com a mesma rapidez que este novo cenário as impõe em busca de sua permanência e estabilidade no mercado. “A cultura organizacional há que se integrar ao espírito de um novo tempo.” (Torquato, 2002, p. 83).

No aspecto de estrutura organizacional, o novo modelo se enquadra na extinção de um grande número de áreas ou setores, não sendo necessário demissões ou afastamento de pessoas, mas sim, a unificação de departamentos. Esta reformulação das equipes de trabalho é uma das peças mais importantes na nova estrutura das organizações, permitindo assim mais proximidade e maior operacionalidade nos negócios.

As organizações, preocupadas com seu futuro, buscam se adaptar aos seguintes desafios:

Globalização: a preocupação com a visão global do negócio, mapeando os concorrentes e avaliando a posição dos seus produtos e serviços.

Pessoas: treinamento, educação, motivação, liderança para as pessoas que trabalham na organização, despertando o espírito empreendedor e oferecendo a elas uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal.

Clientes: a capacitação de conquistar, manter e ampliar o universo de clientes, sendo este o melhor indicador de sobrevivência e crescimento da organização.

Produtos e serviços: a necessidade de diferenciar os produtos e serviços em termos de qualidade e de atendimento.

Conhecimento: esta é a era da informação, onde o recurso organizacional mais importante – o capital financeiro – está cedendo espaço para outro recurso imprescindível – o capital intelectual.

Resultados: a necessidade de fixar objetivos e perseguir resultados positivos, com a aplicação de redução de custos e aumento de receitas.

Tecnologia: a necessidade de avaliar e atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os progressos tecnológicos; a melhor organização não é aquela que detém a tecnologia mais avançada, mas aquela que sabe extrair o máximo proveito de suas tecnologias atuais. (<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>)

Evidente que a adequação que as organizações tem de ter ao novo pode variar de acordo com alguns fatores. Cada organização tem uma cultura diferente, assim como a realidade social e ambiental, o cenário onde ela está inserida, sua política e seu suporte tecnológico, mas nada impede a sua atualização e adequação em cada um destes fatores, da maneira que se permite.

Ela tem de encontrar a melhor maneira de se estruturar, coordenar suas atividades e otimizar seus recursos humanos, materiais e financeiros, em decorrência de sua atuação em diferentes mercados locais, regionais e globais. Ela deve buscar a melhor forma de ação coordenada para cumprir sua missão e visão, cultivar seus valores e atingir seus objetivos (KUNSCH, 2003, p. 63).

Margarida Kunsch (2003, p. 65) fala sobre “a nova arquitetura organizacional” que esta se implantando, de como as organizações estão se estruturando, coordenando suas atividades e administrando as pessoas em busca de comuns objetivos.

A criação de uma nova arquitetura organizacional visa exatamente criar mecanismos que integrem forças humanas, materiais e financeiras na busca de soluções negociais e vantagens competitivas, para vencer num mundo complexo e de mercados difíceis.

Para projetar e implantar essa nova arquitetura organizacional é fundamental que estas empresas analisem o seu cenário interno e externo e tracem suas estratégias de maneira adequada para a busca de mudanças e assim, sua estabilidade. Desta forma, existem características e elementos que se integram e se complementam. Estas características são denominadas os “sete cês”: confiança, comprometimento, co-criação, conexão, comunicação, celebração e correção do curso e clima bom.

Cada “c” enunciado tem seu próprio significado e se integra no todo, criando as condições ideais para uma nova formatação e um projeto de visão do futuro. Para implementar o perfil dos “sete cês” e atingir a busca para excelência, a cooperação mencionada sugere dez passos ou degraus, que vão da introdução dos novos conceitos até a construção de um clima organizacional favorável (KUNSCH, 2003, p. 67).

Mudar uma organização e adaptá-la a novas exigências do mercado não é possível da noite para o dia. Mudanças repentinas nos sistemas de gestão podem gerar conflitos perante o comportamento e adequação das pessoas. São necessárias experimentações, constante atualização e aperfeiçoamento da equipe de trabalho, e, principalmente, visão dos gestores e liderança. Também é de extrema importância conhecer a fundo a organização, saber como ela é estruturada, de que forma os seus gestores a conduzem, quais as suas diretrizes. Após conhecê-la, podemos pensar estrategicamente na sua comunicação, buscando planos, projetos e programas que podem ser implantados, visando preferencialmente seu público interno.

1.1 A comunicação interna nas organizações.

Já vimos que uma das fortes tendências nas organizações é a valorização de seus colaboradores e de seus talentos pessoais, logo, o investimento em um profissional qualificado em comunicação e relações humanas é de extrema importância para o desenvolvimento de uma comunicação interna bem dirigida.

Para o processo de comunicação ser completo deve haver a troca de ideias e o estabelecimento de um diálogo entre duas ou mais pessoas, devemos ter a certeza que a mensagem transmitida foi captada e decodificada pelo receptor, que interpretará a mensagem e dará o *feedback* ao emissor. “Uma pessoa sozinha não pode comunicar; somente com outra pessoa receptora é que pode completar o ato de comunicação” (Chiavenato, 2006, p. 128). A comunicação não é simplesmente a transmissão de uma determinada informação sem saber se a mensagem chegou ao seu destino e foi corretamente entendida.

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

No âmbito organizacional, para que a comunicação cumpra sua função ela deve ser entendida e igualmente valorizada entre a mais alta direção até o colaborador que exerce a mais simples função, tendo o papel fundamental de possibilitar a troca de informação, objetivando e estimulando a participação de todo o público interno e estabelecendo a confiança entre as pessoas, contribuindo assim, para um bom ambiente organizacional e um clima favorável para o comprometimento de todas as partes na busca de comuns objetivos.

Segundo Argenti (2006, p. 169) “A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

Entre todas as definições sobre a comunicação interna, podemos destacar a conceituação elaborada pela Rhodia, há mais de vinte anos no seu plano de comunicação:

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, á troca de informações e de experiências e á participação de todos os níveis (RHODIA *apud* KUNSCH, 2003, p. 154).

Aqui entra uma das inúmeras funções que o profissional de relações públicas pode exercer dentro de uma organização: o relacionamento com o público interno, um importante multiplicador da sua reputação. Este deve ser o primeiro a ter conhecimento, estar integrado e informado sobre o que acontece dentro da organização em que trabalham, fazendo-os se sentirem parte dela. Também à ele deve ser destinada a devida atenção no momento de serem ouvidos, de explanarem suas ideias e tirarem suas dúvidas. Se nesse ambiente há um profissional qualificado, que saiba os ouvir e que crie canais de mão dupla para as informações, levando suas solicitações, sugestões ou interesses à gerência ou alta direção, todo o processo de comunicação se torna mais simples, ágil e eficiente.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização de novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSCH, 2003, p. 160).

Mas, além dos colaboradores de uma empresa, é necessário dirigir toda a atenção aos seus familiares, pois estes também são considerados o público número um de uma organização. “o público formado por colaboradores e seus familiares é, sem dúvida, o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa, sendo, portanto, além de estratégico, prioritário em termos de comunicação” (Marchesi, 2005, p. 46).

A comunicação interna nas organizações flui em duas grandes redes: uma formal e outra informal. Na comunicação formal a informação advém da direção de uma organização, existe uma fonte oficial para ela. Para isso, podem ser utilizados meios impressos, como manuais, murais, ofícios, e-mails, jornais, informativos internos, etc. Há também os meios orais, como reuniões, conversas, conferências e entrevistas e os meios aproximativos, como

eventos, visitas, programas de integração e confraternizações. Para utilização de todos estes meios, deve-se estar atento de que as informações transmitidas chegarão aos destinatários e que elas tragam o devido retorno para a organização.

Os meios informais de comunicação interna não possuem regras, normas ou uma fonte oficial de informação, ela inicia após o relacionamento entre os indivíduos, de sua convivência, troca de experiências e informações e através do diálogo.

Os canais informais de comunicação nas empresas – uma rede que inclui desde conversas particulares nos corredores entre dois funcionários até as últimas curiosidades contadas no refeitório – devem ser considerados um veículo de comunicação empresarial tanto quanto o são os boletins internos ou as reuniões com os funcionários (ARGENTI, 2006, p. 186).

Esta rede deve ser considerada uma ferramenta importante pelo profissional de relações públicas, sendo uma boa estratégia na disseminação de informações e desenvolvimento de debates entre as pessoas. Conforme cita Argenti (2006, p. 187) “Os gerentes podem descobrir o que os funcionários pensam, simplesmente fazendo perguntas”.

Mas a rede informal de comunicação interna também pode causar os rumores ou boatos, que são muitas vezes formados por má fé ou questões de interesses pessoais. Também existem os ruídos de comunicação, que podem acontecer quando as informações são distorcidas, equivocadas ou transmitidas pela metade, trazendo graves consequências ao andamento do trabalho da organização como um todo, e até mesmo, prejudicando sua imagem externa. Não há como impedir ou ignorar a comunicação informal dentro de um ambiente, mas pode-se monitorá-la, a fim de evitar surpresas.

A comunicação informal, em nossa opinião, tem de ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração participativa (KUNSCH, 2003, p. 84).

Há algum tempo a comunicação interna no âmbito organizacional era tratada como algo irrelevante. Gestores e dirigentes não a julgavam importante, acreditando que apenas o trabalho focado no público externo pudesse trazer resultados para a empresa. A valorização era voltada para programas de comunicação externa e para o cenário fora da organização. Os colaboradores muitas vezes eram os últimos a saberem das informações da empresa, e geralmente por fontes externas.

Infelizmente essa ainda é a realidade de algumas organizações. Fluxo de informações que não funcionam, colaboradores que não sabem o que está ocorrendo dentro da empresa

onde ele passa a maior parte do tempo, chefes de setores, dirigentes ou gerências que tem a necessidade da “retenção das informações”, acreditando que desta forma o seu poder e controle sobre os seus subordinados aumentam.

Outros problemas detectados em diferentes tipos de empresas, das mais simples até as mais estruturadas é a falta de conhecimento técnico na área, pois muitas pessoas responsáveis pelos processos de comunicação não são profissionais qualificados e não estão aptos a desempenhar tal papel devido a total falta de preparo e conhecimento. Também podemos citar como grande problema na comunicação interna: a falta de habilidade comunicacional de muitos gestores de empresas. “Eles são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e desenvolver-se” (Marchesi, 2005, p. 47).

Hoje, a comunicação interna não pode ser vista como parte isolada da organização. Ela deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa e das demais atividades realizadas por ela, e sua eficácia irá depender de um trabalho em conjunto do profissional de relações públicas da empresa, o conselho diretivo, a área de recursos humanos e os demais colaboradores envolvidos, buscando o bem coletivo, trabalhando para a melhoria contínua na relação organização/colaborador.

Ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica(...). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento (KUNSCH, 2003, p. 156).

1.2 Relações Públicas e a gestão de pessoas.

Uma das principais mudanças que aconteceram com a chegada do século XX, foi na maneira de lidar com as pessoas que fazem parte de uma organização, como por exemplo, suas diferentes formas de denominação. Há algum tempo, empresas se referiam á elas como funcionários, operários, empregados, trabalhadores, etc. Hoje, apesar de algumas organizações ainda as verem como simples empregados, cuja obrigação é apenas fazer o seu trabalho e gerar lucros, muitas organizações tratam suas pessoas como colaboradores, para que eles se sintam como parte da empresa, como parceiros da organização. “Antes de ser um empregado, o individuo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai ‘servir o cliente’” (Kunsch, 2003, p. 155).

Gerir pessoas nunca foi tarefa simples. Dentro de diferentes ramos de organizações temos inúmeras pessoas que nelas trabalham, cada uma com uma cultura, estilo de vida e personalidade diferente da outra. Mas, independente de cada uma delas, dentro de uma organização, todas buscam um objetivo comum: seu crescimento pessoal e profissional e o crescimento da organização. Em todas as organizações, independentes do seu ramo, o processo administrativo executado por seu diretor, gestor, gerente ou chefe de setor, compreende quatro passos: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Segundo Chiavenato (2008, p. 14):

A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas estas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

Ou seja, o contexto que situa a gestão de pessoas é formado por pessoas e organização. Sem esses dois itens, não haveria a gestão de pessoas. Assim como as pessoas dependem das organizações para realizar objetivos, metas e buscar sua projeção no mercado de trabalho, as organizações também precisam indescritivelmente das pessoas para produzir, operar, conquistar, fidelizar clientes e também buscar seu sucesso, projeção e suas metas. “Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos” (Chiavenato, 2008, p. 5).

O processo de gerir pessoas depende de uma série de aspectos e características da organização, como o contexto onde ela esta inserida, sua estrutura e cultura, seus processos, a tecnologia utilizada e principalmente, a visão dos próprios gestores. Mas um fator é certo para todas: pessoas bem geridas trazem bons resultados.

Felizmente, muitas organizações estão com vistas voltadas ao seu pessoal, deixando de investir apenas em seus produtos e serviços ou nos seus clientes, investem nas pessoas, pois estas são a base de qualquer organização, são elas que servem e sabem como satisfazer seu público. “As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser fonte de sucesso como podem ser fonte de fracasso” (Chiavenato, 2008, p. 11).

Para a obtenção de seu sucesso, as organizações precisam de pessoas satisfeitas, motivadas e comprometidas com o seu trabalho, e, apesar de uma das maiores fontes de motivação ser um bom salário pago em dia, várias práticas e atividades desenvolvidas voltadas para o público interno, faz grande diferença nos seus resultados.

O profissional de relações públicas inserido no ambiente interno de uma organização pode atuar constantemente em conjunto com os gestores e com a área de recursos humanos no processo de gestão de pessoas. Nada mais eficaz que aliar o processo de comunicação e relações humanas com o processo de gerir pessoas, pois o processo de comunicação, assim como a gestão de pessoas, faz parte de todas as instituições. Segundo Kunsch (2003, p. 121):

O departamento de Relações Públicas poderá trabalhar de forma integrada com o departamento de recursos humanos ou de gestão de pessoas, por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os empregados, valendo-se de diversos meios e instrumentos.

Atuando neste processo, as relações públicas tornam-se facilitadoras no sentido de alcançar ou manter o comprometimento dos colaboradores perante a organização, promovendo ações internas devidamente planejadas os estimulando na busca dos objetivos e metas da organização, reforçando e disseminando as diretrizes da empresa, sua visão, missão e seus valores. Conforme Argenti (2006, p. 171): “Os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização”.

Segundo Chiavenato, existem seis processos integrados entre si para a gestão de pessoas: Processo de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de desenvolver pessoas, de manter pessoas e processo de monitorar pessoas. Diante de cada um deles, verificamos que a contribuição das relações públicas pode ir muito mais além de gerir a comunicação de uma organização, ela pode atuar ativamente em cada um destes processos.

No processo de *agregar pessoas*, nas qual a área de recursos humanos faz novas contratações, o relações públicas de um empresa pode trabalhar na divulgação do perfil adequado para preencher determinada vaga, buscando meios de atingir os profissionais que eles buscam. Após a contratação, chegou a hora do processo de *aplicar às pessoas*, ou seja, inseri-las dentro do ambiente da organização, que é onde suas atribuições e funções são repassadas pela área de recursos humanos. Aqui, caberia as relações publicas desenvolver e aplicar um programa de ambientação e integração a este novo colaborador, apresentando a empresa, seus colegas de trabalho ou de setor e as diretrizes organizacionais, sua cultura e seus valores.

No processo seguinte, o de *recompensar pessoas*, onde além da remuneração, entram outros tipos de benefícios, o relações públicas pode buscar programas ou práticas que possam

gerar premiações ou bonificações, apresentando os projetos aos dirigentes, defendendo a ideia da valorização das pessoas e do incentivo na busca por melhores resultados para a empresa, mas cabe aos dirigentes a decisão de aplicá-los ou não.

Os processos de *desenvolver pessoas* onde entram cursos, treinamentos e capacitações e de *manter pessoas* onde a organização busca motivar seus colaboradores, criando ambiente favorável para o desenvolvimento de suas atribuições, com higiene, saúde, segurança, qualidade de vida e boas relações sindicais, o profissional de relações públicas, em ambos os processos contribui na identificação de possíveis fraquezas dos colaboradores que podem ser melhores desenvolvidos, buscando soluções que possam abranger deficiências identificadas, e após, fazer a avaliação juntamente com os colaboradores a fim de verificar se esta fraqueza ou deficiência foi suprida. Hudson (*apud* Kunsch, 2003, p. 345) diz que: “na prática, desenvolver pessoas é uma tarefa desafiadora, e as organizações precisam fazer tudo o que podem para ajudar os administradores a se tornarem mais eficientes nesse esforço”.

Claro que o processo de manter pessoas dentro de uma organização é mais delicado. Pois hoje, as pessoas também estão em busca de ambientes que as valorizem como pessoas ou profissionais, e para isso, devem se sentir motivadas com seu trabalho e valorizadas dentro da empresa, caso contrário, partirão para outra organização, como veremos mais adiante.

O processo de *monitorar pessoas* no qual a organização acompanha as atividades das pessoas dentro da empresa, conta com a ajuda de um banco de dados para manter as informações referentes as pessoas. Aqui, o processo está totalmente ligado a parte operacional da gestão de pessoas, e a contribuição do relações públicas é incentivar os colaboradores a manterem este banco de dados sempre atualizado com seus dados.

Segundo Andrade (1994, p. 45):

Na assessoria de política de Recursos Humanos, o profissional de Relações Públicas deve sugerir a aplicação, entre outros, dos seguintes instrumentos: sondagens de opinião junto aos empregados; sistema de entrevistas com órgãos sindicais; utilização da dinâmica de grupos; estudos de racionalização das tarefas atribuídas a chefes e funcionários; criação e padronização de estímulos dentro do quadro da empresa; normas para introdução de novos empregados, bem como integração de todo o corpo assalariado; e atualização do plano de classificação de cargos e funções e respectivos níveis de salários.

A gestão de uma organização é constituída por uma ampla rede de relações entre as pessoas, o que significa comunicação. A comunicação é buscar saber o que os outros pensam, o que querem e o que todos necessitam para atingir seus objetivos. Ao aliar o trabalho de relações públicas com o de recursos humanos no processo de gerir as pessoas, além das

próprias pessoas, as organizações serão totalmente beneficiadas, pois o que for trabalhado dentro dela a favor de seus colaboradores, refletirá no ambiente externo, gerando assim, uma boa imagem perante a sociedade.

1.3 As exigências dos novos profissionais.

Como vimos anteriormente existem seis processos na gestão de pessoas. Todos tem seu devido grau de importância, e cada um tem sua prioridade em determinado momento. Mas em face das mudanças que o âmbito organizacional vem passando, diante de um mercado cada vez mais competitivo, onde o maior patrimônio de uma organização são os colaboradores, um dos mais importantes e delicados de se desenvolver é o processo de manter pessoas. Segundo uma pesquisa entre investidores realizada pela empresa de consultoria Ernst & Young, revelou que “a habilidade de uma organização em atrair e reter pessoas talentosas é um dos cinco itens não-financeiros mais importantes” (Polidoro, 2005, p. 97).

Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir a sua camisa (CHIAVENATO, 2008, p. 436).

Uma das formas de manter as pessoas são o investimento na sua qualificação, aprendizagem e conhecimento, fazendo-os sentirem que são valorizados dentro da empresa e que seu trabalho tem grande grau de importância para o funcionamento da organização. Diversos tipos de atividades e programas podem ser realizados a fim de buscar a satisfação do colaborador perante á sua organização, mantendo assim, a sua permanência. Mas este assunto, abordaremos no próximo capítulo.

Ter uma boa equipe de colaboradores significa um bom relacionamento com o público externo, e assim, estabilidade no mercado e geração de lucros. E o que as organizações não querem – e nem podem – é perder estas pessoas para o mercado. Assim as relações públicas, através de práticas de comunicação interna, podem identificar junto com os gestores as principais necessidades e falhas no processo de gerir as pessoas daquela instituição. Segundo Ianhez (1997, p. 155):

A administração das organizações é, na sua essência, uma ampla gama de relações entre as pessoas, o que significa comunicação. Na organização a comunicação é a essência da administração. Ela é a busca da compreensão. A necessidade de compreender o que os outros querem e de fazer saber aos outros o que queremos

para que sejam atingidos objetivos coletivos e individuais. Podemos afirmar que a comunicação é o fundamento da administração.

Em frente a isso, diante dos avanços tecnológicos e do acesso fácil á diversos tipos de informações, especialmente no que diz respeito á planos de carreira, benefícios, programas diversos que empresas promovem para desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, ofertas de melhores salários e um bom ambiente organizacional, organizações acabam atraindo profissionais qualificados insatisfeitos com seu atual trabalho. “Uma empresa conhecida como boa empregadora atrai o interesse de bons profissionais” (Yanaze, 1997, p. 52).

Desta forma, percebe-se que hoje não é apenas a organização que admite novos colaboradores conforme o perfil que ela exige. As pessoas também estão mais exigentes ao optarem em trabalhar nesta ou aquela empresa. Se o trabalhador em questão for capacitado e tiver um alto nível de qualificação, esta exigência aumenta mais, e as organizações devem estar atentas a isso, caso contrário, poderão perder os bons profissionais para as concorrentes, que acabam migrando para outras empresas, ou até mesmo terceirizando o seu serviço. “é saudável passarmos a analisar as organizações em face às novas exigências dos indivíduos, caso as organizações não queiram perder o que têm de valor incomensurável: o seu recurso humano” (Freitas, 1997, p. 41).

Por fim, podemos mencionar o trabalho das relações públicas utilizando as ferramentas da comunicação com o intuito de manter uma imagem externa positiva perante a sociedade, onde um dos objetivos é justamente atrair bons profissionais para dentro dela, levando ao conhecimento das pessoas as ações e práticas por ela desenvolvidas a fim de agregar valores na sua equipe de trabalho.

2. Planejamento em Relações Públicas.

Sabemos que um dos princípios das relações públicas é administrar os processos de comunicação dentro de uma organização. Mas cabe também às relações públicas outras importantes atribuições. Em outubro de 1967, no Rio de Janeiro, durante o IV Congresso Mundial de Relações Públicas, a Comisión Interamericana para le Enseñanza de las Relaciones Públicas (Fiarp) fixou como funções básicas da profissão a assessoria, pesquisa, planejamento, execução e avaliação (Kunsch, 2003, p. 315).

A formação acadêmica das relações públicas dá ao profissional todo o conhecimento e condições necessárias para conduzir um determinado programa cumprindo todas as etapas de um planejamento, permitindo a sistematização das ações, indo desde a identificação e levantamento das necessidades através de pesquisas, elaboração do plano, implantação e avaliação dos resultados.

O planejamento é um instrumento para a eficácia das atividades de relações públicas porque evita a improvisação, oferece maiores possibilidades para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão organizacional, permite racionalizar os recursos necessários e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação de resultados (KUNSCH, 2003, p. 316).

Quando se planeja, a possibilidade de acerto torna-se bem maior do que quando se executa algo de forma aleatória. O planejamento, alocando todas as etapas, recursos, prazos, objetivos e metas, permite a visualização da ação e ajuda o profissional agir com cautela e medidas preventivas e corretivas se algo der errado, “assim fica evidente que o ato de planejar decide, preliminarmente, o que, como, quando, por quem e por que deve ser feito, permitindo que as atividades de relacionamento sejam desdobradas com eficácia, assegurando o êxito do que se aprendeu” (Fortes, 2003, p. 187).

Nas relações públicas podem-se desenvolver basicamente dois tipos de planejamento: um mais geral, quando é realizada a elaboração de um projeto global ou de um plano estratégico de comunicação de uma organização. Outro tipo de planejamento é voltado para a produção de projetos e programas específicos, como por exemplo, as ações e atividades direcionadas ao público interno. Tanto na elaboração de um quanto de outro, o profissional de relações públicas deve estar atendo às reais necessidades da organização, e cabe a ele também levar ou sugerir aos dirigentes os projetos e programas específicos no momento certo, visando a eficácia na execução de determinada ação.

Cabe ressaltar que há uma breve diferença entre o planejamento, o plano, o projeto e o programa, ou seja, estes três últimos são instrumentos do processo do planejamento, “a função do planejamento prepara planos, programas e projetos, básicos e específicos” (Andrade *apud* Fortes, 2003, p. 185). Entre estes três instrumentos, também há uma tênue diferença. O plano assume um caráter mais geral e abrangente dentro do processo do planejamento, onde são definidos os objetivos mais gerais que se pretende alcançar e a alocação dos recursos, estratégias gerais e os prazos que serão necessários para a implantação de todos os projetos ou programas elencados.

O projeto é um conjunto de ações ou ideias lançadas a fim de modificar uma determinada situação identificada. No projeto também se leva em conta a alocação de recursos, os objetivos e as condições da instituição para a sua implantação, “é o documento que sistematiza e estabelece o traçado prévio da operação de um conjunto de ações” (Baptista *apud* Kunsch, 2003, p. 368). Pode também ser desenvolvido um projeto global ou projetos mais específicos, dependendo da necessidade detectada no processo de construção do planejamento. Conforme Kunsch (2003, p. 374), no desenvolvimento de um projeto global, devem-se percorrer basicamente seis etapas que dão conta de todo o processo de seu desenvolvimento: 1. Pesquisas; 2. *Briefing*; 3. Diagnóstico; 4. Programas de ação; 5. Anteprojeto; 6. Projeto final. A realização de projetos específicos irá depender das necessidades do ambiente organizacional, que podem ser detectadas durante a construção de um projeto global. Neles podem ser desenvolvidos, por exemplo, projetos sociais, culturais, filantrópicos, projetos de comunicação interna, institucionais, etc.

Já o programa está relacionado à implantação das ideias lançadas, das ações ou das atividades planejadas. É a execução de uma ação exposta dentro de um planejamento global de uma organização. Conforme Kunsch (2003, p. 382-383), podem ser desenvolvidos diversos tipos de programas de atividades, com finalidades institucionais, atividades em apoio à área de negócios e atividades em apoio à área de recursos humanos.

Dentre alguns objetivos de um plano de comunicação interna, podemos destacar: estreitar o relacionamento entre colaboradores e direção; melhorar as relações internas; promover um clima de participação e envolvimento e criar programas com a intenção de provocar mudanças comportamentais positivas (KUNSCH, 2003, p. 337).

Sendo assim, o profissional de relações públicas pode contribuir de forma eficaz em diversos programas e projetos direcionados aos colaboradores, auxiliando todos os processos de gerir as pessoas, promovendo o desenvolvimento pessoal e o crescimento organizacional,

buscando envolvê-los nas ações da organização e desta forma integrando os objetivos pessoais aos empresariais.

2.1 Programas e projetos internos de Relações Públicas.

Desenvolver projetos e programas para os colaboradores pode parecer algo sem importância para muitos gestores. Mas o envolvimento deles, a integração e o sentimento de serem valorizados e lembrados acaba trazendo um grande retorno à organização. O que muitos dirigentes ainda precisam saber e entender, é que as pessoas podem contribuir mais nos processos organizacionais do que simplesmente cumprir com as obrigações de suas jornadas diárias. Cabe a eles apenas estimular essa contribuição através de diversas práticas que podem ser implantadas. “Os empregados sempre querem cooperar com a empresa, basta que lhes seja dada meia oportunidade. Procura-se satisfazer assim a necessidade do homem social: a de participar” (Andrade, 1994, p. 63).

Neste sentido, o profissional de relações públicas pode planejar diferentes projetos e programas, apresentando à direção as necessidades de suas implantações e assim executá-los, buscando o contínuo crescimento profissional e organizacional, estreitando o relacionamento entre organização e colaborador e buscando a integração entre todos os setores e áreas da empresa.

No caso específico de programas de ação dirigidos ao público interno, podemos, por exemplo, desenvolver:

- Programas de integração e de reciclagem de funcionários em parceria com a área de recursos humanos.
- Seminários internos de sensibilização com os trabalhadores para a fixação da missão, da visão, e dos valores determinados pela organização.
- Eventos culturais e de confraternização, juntamente com associações, clubes e grêmios recreativos.
- Programas especiais para preparar gerentes/supervisores responsáveis como agentes multiplicadores pela transmissão de informações aos seus subordinados.
- Programas de comunicação ascendentes e circulares que propiciem a participação, o envolvimento e a motivação dos empregados com as metas globais da organização (KUNSCH, 2003, p. 341).

Além dos programas e ações dirigidas aos colaboradores, também as organizações podem desenvolver diversas práticas e atividades direcionadas aos seus familiares, pois “a família é uma extensão do público interno” (Pereira, 1997, p. 86), e ela também deve ser inserida no âmbito organizacional a fim de conhecer o seu funcionamento, sua cultura e políticas. Ainda segundo Pereira (1997, p. 89) “promoções, seminários, encontros, palestras,

visitas e outras oportunidades de comunicação e debates devem integrar um cuidadoso programa de relações com o público interno e suas famílias”.

Os programas e eventos de integração realizados pelas organizações, têm a intenção de fazer com que colaboradores e familiares estreitem seus laços servindo como momentos de diversão e descontração, quebrando a rotina de trabalho e fazendo com que o clima dentro da empresa fique mais leve e descontraído. Os eventos de integração podem ser realizados fora e dentro da empresa, dependendo de sua estrutura, que podem ir desde a comemoração de datas importantes, festejar e dividir conquistas obtidas pela empresa, até festas de final de ano: ocasião esta em que se pode fazer o reconhecimento dos colaboradores que se destacaram com homenagens, distribuição de brindes e presentes e mostrar os resultados alcançados pela empresa. Cabe lembrar que “o evento é um acontecimento e, no contexto das relações públicas, deve ser considerado uma atividade planejada, coordenada, organizada” (Kunsch, 2003, p. 385).

Os programas internos podem ser executados já desde o momento que o colaborador ingressa na organização. A esse novo colaborador, a organização deve direcionar toda atenção. Para isso, um simples, mas bem estruturado programa de ambientação irá deixá-lo incluso na empresa, facilitando o seu relacionamento com os demais setores. Este novo integrante deve se sentir acolhido e bem vindo e ter a certeza que seu trabalho e sua participação são importantes para a empresa. Segundo Andrade (1994, p. 69):

O funcionário novo de uma empresa não pode ser “largado” em suas atividades, numa situação completamente estranha para ele. É preciso introduzi-lo na organização, de modo que ele se adapte o mais depressa possível. A correta introdução do novo empregado consiste na ambientação inicial dada a ele, infundindo confiança ao funcionário para que sua primeira impressão seja a melhor possível.

Desenvolver e capacitar os colaboradores também são práticas que devem ser adotadas, pois programas de treinamento e desenvolvimento enriquecem o capital humano das organizações, e trazem vantagens tanto para a empresa quanto para as pessoas, e estas pessoas tem grande capacidade em aprender e a desenvolver, basta que a oportunidade para isso seja lançada: “assim como cuidamos com zelo dos Recursos Tecnológicos e Financeiros, devemos ter o mesmo zelo criativo para com os Recursos Humanos” (Toledo, 1981, p. 159).

Há uma diferença entre treinamento e o desenvolvimento. Enquanto o treinamento foca o presente, ou seja, o cargo e as atribuições atuais do colaborador para melhor executar suas tarefas, o desenvolvimento tem em vista o futuro da pessoa dentro da empresa,

desenvolve habilidades e competências para um cargo que a pessoa ainda pode exercer. Através de ambos, as pessoas desenvolvem novas atitudes e comportamentos, novas habilidades e novos conceitos.

Mas para garantir a eficácia nos programas de treinamentos, alguns passos devem ser tomados, como por exemplo, realizar um levantamento de necessidades de um treinamento específico que pode ser realizado através da análise do resultado de pesquisas ou do desempenho do colaborador em seu trabalho. Feita a identificação do treinamento necessário, é hora de buscar o curso e o profissional adequados para a sua realização, esta busca pode ser realizada pelas relações públicas. Implantado o treinamento, é imprescindível que se faça uma avaliação dos resultados que este trouxe ao colaborador e à empresa.

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competência nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas (CHIAVENATO, 2008, p. 367).

Uma forma de conquistar a atenção do público interno e envolvê-los em projetos maiores e mais importantes da organização é a busca e a implantação de programas de qualidade. Os programas de qualidade são associados a ações internas e ao aumento da produtividade e eficiência dos colaboradores. Buscam desenvolver um ambiente no qual as pessoas possam crescer e se desenvolver, expandindo sua capacidade e garantindo bons resultados para a própria organização. Conforme Fortes (2003, p. 358), entre outros, alguns objetivos são esperados:

- difundir e potencializar ao estabelecimento e o desenvolvimento de grupos de estudos, nos quais os comandos intermediários e os trabalhadores estudam juntos temas referentes a controle de qualidade;
- aplicar os resultados de seus estudos nas oficinas, nas fábricas e nos escritórios onde trabalham, a fim de melhorar o ambiente e o próprio trabalho;
- desenvolver a personalidade dos trabalhadores e dos comandos intermediários;
- contribuir para a prosperidade da empresa, respeitar as pessoas, elevar a qualidade do trabalho e aumentar as potencialidades humanas, facilitando um crescimento individual completo.

Para a busca e implantação de programas de qualidade, são necessárias algumas ações que são preservadas às relações públicas. Uma importante característica para a implantação é fazer a análise do método a ser implantado, preferencialmente fazendo visitas de *benchmarking* a outras empresas que já tenham esse tipo de programa. Também se devem criar canais e saber ouvir todas as pessoas envolvidas na prática, desde os empregados de um

escalão mais baixo quanto os níveis mais altos da empresa, levando-se em conta as ideias lançadas, desenvolvendo uma troca de informações. Também é importante ouvir pessoas de outras áreas da organização, que mesmo não fazendo parte desse grupo, suas opiniões facilitam a execução de idéias.

A implantação e o funcionamento de um programa de qualidade tornam-se importante para a organização, principalmente pelo fato de poder desenvolver o seu público interno, incluindo-os nos processos do planejamento da empresa, e “convencendo-os de que suas contribuições, sua criatividade e suas preposições melhoram a situação da companhia” (Fortes, 2003, p. 360).

Existem ainda outros diferentes tipos de programas e projetos que visam principalmente a satisfação e o envolvimento do colaborador com a organização. Programas de sugestões como as famosas caixas de sugestões, por exemplo, dão a ele a oportunidade de participar e influenciar na tomada de decisões visando melhorar os processos da rotina de trabalho ou ainda trazer coisas novas para dentro do ambiente organizacional. E quando sua sugestão é aceita e sua ideia implantada, trazendo melhorias e resultados para a empresa, ele deve ser recompensado, não só com bonificações ou premiações, mas tendo visibilidade e o reconhecimento, através da divulgação de sua ideia e a melhoria que ela trouxe aos demais colegas de trabalho e se possível, entre os escalões mais altos da empresa.

Por tanto, acredita-se que bons programas, como os de treinamento e desenvolvimento, programas de integração e ações que trabalhem a motivação dos colaboradores, podem atrair pessoas que realmente buscam aliar o seu trabalho com a qualidade de vida e ainda profissionais que buscam um bom clima organizacional, fortalecendo assim a relação de parceria e entendimento entre o colaborador e a organização, e qualquer uma dessas ações tem como base um bom trabalho de comunicação interna, “o programa que realmente cria uma empatia entre organização e colaborador, é necessariamente baseado em comunicação” (Valsani, 1997, p. 180).

2.2 A satisfação interna nas organizações.

Como já observado, o sucesso de uma organização depende do relacionamento dela com o seu público interno. As pessoas são a base de uma empresa, e se o relacionamento entre ambas vai bem, o seu sucesso e objetivos são alcançados. E para estreitar esse relacionamento e criar laços de confiança e parceria, a organização deve buscar formas de fazer com que seus colaboradores se sintam motivados em deixar suas casas todo o dia e seguirem para o local

onde elas passam a maior parte do tempo, pois apesar de muitas empresas pagarem salários altos ou acima da média de mercado, acabam enfrentando problemas com a falta de estímulo dos colaboradores para o desenvolvimento de suas atividades. “Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazerem o melhor possível” (Chiavenato, 2008, p. 312).

Empresas que buscam proporcionar para seus colaboradores um ambiente interno satisfatório acabam tendo como retorno o bom rendimento de seus colaboradores, pois o ambiente influencia a realização de seu trabalho com prazer e satisfação, o que acaba gerando um bom clima organizacional.

O clima organizacional esta intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se (CHIAVENATO, 2006, p. 124).

Infelizmente ainda existem empresas geridas por pessoas sem técnicas ou qualificações necessárias para apontar e sistematizar problemas do ambiente interno e implantar ações adequadas, ou seja, “boa parcela dos programas adotados pelas empresas é ineficaz porque não há adequados diagnósticos internos” (Torquato, 2002, p. 11). Gestores de uma empresa devem ter o papel de deixar clara a sua preocupação em suprir as necessidades e os desejos dos funcionários, ouvindo-os e lhes atendendo sempre que for solicitado: “os funcionários hoje esperam que, quando suas opiniões são solicitadas e quando se empenham em dar um retorno, a gerência os escute e aja para atendê-los” (Argenti, 2006, p. 171).

As organizações ainda devem investir intensamente em programas e incentivos na busca de motivação e comprometimento, pois o colaborador, quando se sente valorizado pela empresa, busca retribuir da mesma forma. Para Toledo (1981, p. 23):

Como atividade de motivação estamos entendendo a soma de ações diretas e, especialmente, indiretas, que buscam motivar o pessoal. Exemplo destas ações são os programas de Relação com o Pessoal, como publicações internas, plano de sugestões, levantamento de clima motivacional, etc.

A forma mais eficaz para medir a motivação e a satisfação do público interno em relação á organização é a aplicação de pesquisas. Existem diferentes tipos de pesquisas, algumas são específicas com o intuito de medir apenas o nível de motivação das pessoas, outras a satisfação quanto á liderança, á gestão, ou ainda índice de satisfação quanto ao relacionamento interpessoal, quanto á comunicação interna, ou em relação a fatores salariais.

Mas a chamada pesquisa de clima organizacional é a prática que serve como um verdadeiro termômetro, que permite analisar todos estes fatores e que garante “uma verdadeira diagnose do ambiente de trabalho” (Fortes, 2003, p. 101). A pesquisa ainda permite que as pessoas expressem suas opiniões sobre a organização, sem a necessidade de se identificarem, deixando-as confortáveis a responder o que realmente pensam da empresa, o que facilita a identificação de pontos fracos e de fatores que geram a insatisfação.

Para Kunsch (2003, p. 282), a pesquisa de clima organizacional fornece “indicações seguras para proposições de planos que nos auxiliarão no processo do planejamento de planos, projetos e programas de relações públicas”, onde mais uma vez, cabe á este profissional acompanhar e estudar os resultados obtidos a fim de buscar ações que aumentem os índices apontados com menor satisfação. “É papel preponderante das relações públicas lidar com o clima humano – sentir seus direcionamentos, analisá-lo, ajustar-se a ele, ajudar a dirigi-lo” (Lesly, 1995, p. 3), ainda segundo Torquato (2002, p. 13): “O conhecimento da cultura das organizações deve integrar a descrição de atividades profissionais de Recursos Humanos, Comunicação e suas especialidades”.

Os resultados obtidos em pesquisas contribuem eficazmente na implantação de ações visando a melhoria no ambiente de trabalho e conseqüentemente para o crescimento da organização através de um clima saudável, fazendo com que todos trabalhem de forma conjunta, integrada e na mesma sintonia, caso contrário, se houver alguma divergência entre pessoas o clima acaba tornando-se negativo e resultando em baixa produtividade, pois a boa convivência entre pessoas interfere na qualidade e no desempenho do trabalho na empresa. “O importante é que haja uma programação continuada de pesquisa, formal ou informal, de molde a detectar as áreas em dificuldade, dentro ou fora da empresa, antes que estes setores se convertam em problemas quase insolúveis.” (Andrade, 1994, p. 48)

A confiança é outro fator que influencia na satisfação dos colaboradores perante a organização. Saber que são valorizados pelos gestores e que estes depositam a confiança necessária para que eles executem o seu trabalho lançando novos desafios e mostrando que acreditam em sua capacidade de realizar determinada tarefa faz com que se sintam á vontade em ir em frente, sem ficar restringidos ou com medo das conseqüências se algo não sair como o desejado, pois esse sentimento de confiança acaba criando uma forte fonte de motivação para a realização de seu trabalho e de qualquer outra atividade que a ele for atribuída.

Trabalhadores que sentem que são uma parte importante de uma atividade que tem valor, que se identificam com a criação de coisas que sejam boas para os outros, e

que compreendem o funcionamento de uma empresa, têm a tendência de serem empregados satisfeitos (LESLY, 1995, p. 15).

Por outro lado, em muitas organizações os dirigentes acabam tendo certo receio em saber exatamente como se encontra o nível de satisfação de seus empregados e o clima interno, ou seja, tenham medo de conhecer a realidade de sua empresa e acabam resolvendo problemas de forma superficial, tomando medidas apenas para solucionar algo no momento em que ele aparece. Também evitam buscar saber se programas e ações dirigidas por eles estão tendo a eficácia necessária, trazendo resultados para os colaboradores e para a organização com medo de críticas sobre o seu desempenho ou até mesmo a perda do cargo ou autoridade e “dessa forma, falham como profissionais, pois, ao invés de administrar tensões, procuram abafar as demandas e anseios da comunidade” (Torquato, 2002, p. 13), trazendo como consequência um desempenho desastroso e ruins resultados para a organização.

Tanto os empregados quanto seus familiares são o público número um de qualquer organização, e esta deve ter com eles um relacionamento de respeito, confiança e uma eficaz política de integração. A opinião que eles exercem sobre a empresa e a satisfação que eles tem em trabalhar nela, influenciam na sua imagem perante a sociedade. O público interno tem o poder de construir uma imagem favorável ou não da organização, dependendo da maneira como ele for tratado e dos sentimentos que ele tem para com ela, pois “de nada adiantará investir em extensos programas de relações públicas, tentando conscientizar os empregados que são partes da organização, se os sentimentos deles não correspondem à realidade” (Kunsch, 2003, p. 122).

Dessa forma, fica claro que existem inúmeras formas baseadas na comunicação para verificar se todas as práticas desenvolvidas para este público e para seus familiares estão sendo eficazes, basta que as organizações saibam utilizar essas ferramentas a seu favor.

A seguir, no terceiro capítulo, serão verificadas na prática as questões abordadas até o momento. Para isso, foi escolhida uma organização que desenvolve um grande número de ações voltadas ao seu público interno.

3. Estudo de caso da empresa MTU – Medianeira Transporte Ltda.

Este capítulo tem a finalidade de verificar na prática as questões descritas ao longo dos capítulos anteriores. Para isso, foi definida uma organização para estudo de caso: a MTU – Medianeira Transporte Ltda, de Ijuí/RS.

3.1 Proposta e Metodologia do Estudo

Um estudo de caso “é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores” (<http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>).

O presente estudo foi realizado através da análise de dados primários (já existentes na organização) e dados secundários.

Nos dados primários foram analisados o Relatório de Gestão da MTU, Relatório de Análise Crítica, Planejamento Estratégico, Plano de Comunicação e a Pesquisa de Clima Organizacional, que foi aplicada aos colaboradores da empresa em novembro de 2011 pela psicóloga e assistente de comunicação da MTU, onde foram analisados os resultados dos índices de satisfação quanto á ambientação, satisfação quanto á comunicação, satisfação quanto a valorização/motivação, nível de comprometimento dos colaboradores e satisfação quanto aos treinamentos fornecidos pela empresa. Ainda foi realizado um levantamento dos programas e práticas voltadas ao público interno.

Os dados secundários foram obtidos através de entrevistas estruturadas realizadas com a gerência administrativa/financeira da empresa, Márcia Saccol de Castro e com a psicóloga e assessora de recursos humanos, Conceição Riccordi.

O principal objetivo deste estudo é mostrar que o trabalho integrado das áreas de comunicação, recursos humanos e psicologia organizacional no desenvolvimento de ações e práticas voltadas ao público interno podem trazer resultados positivos para as organizações.

3.2 Descrição da Organização

A MTU – Medianeira Transporte Ltda. é uma operadora rodoviária que oferece serviço de transporte público urbano de passageiros na cidade de Ijuí. Foi fundada em 01 de Outubro de 1991, de capital privado, com fins lucrativos, é responsável por todo o transporte

coletivo do município. Atende 12 linhas e 60 prolongamentos, entre reforços e linhas especiais, realiza 429 viagens diárias transportando em média 10.000 passageiros ao dia.

Possui uma frota de ônibus com idade média de 4 anos, totalizando 24 veículos convencionais e 3 micro-ônibus. A sede da empresa compreende escritórios, garagem, oficina, abastecimento, lavagem e demais áreas. A organização dispõe ainda de uma Central de Vendas no centro da cidade, onde é comercializado o Cartão Leve.

Fazem parte da organização 82 colaboradores divididos entre 38 motoristas, 39 cobradores, 1 conferente, 2 fiscais, 1 chefe de tráfego e 1 gerência operacional (dados obtidos em maio/2012). No final de 2009 os serviços administrativos foram terceirizados para a empresa Beluno Contábil que inclui 6 colaboradores, e os serviços de manutenção para a empresa Bus Ultra Service que comporta 10 colaboradores.

Embora existam empresas diferentes prestando serviços para a organização em estudo, todos os que lá trabalham são considerados como colaboradores da MTU, totalizando assim 98 pessoas. Desta forma, todos os programas e atividades direcionados ao público interno envolvem as três empresas, inclusive a Pesquisa de Clima Organizacional, cujos resultados estão analisados no item 3.4 do presente estudo, foi respondida por todos.

A liderança é formada pelo Conselho de Administração: seis diretores, gerência operacional e gerência administrativa/financeira, e o Comitê da Qualidade que é composto por um diretor como representante do Conselho, gerências operacional e administrativa, chefe do setor do tráfego, chefe da manutenção, assistente administrativa, assistente de comunicação e qualidade e auxiliar de almoxarifado. O Comitê da Qualidade é responsável pela elaboração do Relatório de Gestão da empresa, Análise Crítica e Planejamento Estratégico. A elaboração do Plano de Comunicação é de responsabilidade da assistente de comunicação e qualidade.

Conforme descrito no Planejamento Estratégico, o principal processo está diretamente ligado a atividade fim da empresa, sendo a Gestão Operacional. Os processos de apoio referem-se à: Gestão Estratégica, Gestão Financeira, Gestão de Manutenção, Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Comunicação e Qualidade.

Cada um destes processos tem uma pessoa responsável. A Gestão da Comunicação e Qualidade, por exemplo, engloba como sub-processos, a comunicação mercadológica/externa, comunicação institucional, comunicação interna e treinamento e desenvolvimento. A responsável por esta gestão também cuida da execução dos programas dirigidos aos colaboradores, e muitos deles, em parceria com a psicologia organizacional e gestão de recursos humanos.

A área de comunicação e qualidade passou a fazer parte da Medianeira Transporte desde o ano 2000, quando a responsável era uma colaboradora acadêmica de jornalismo. Deste ano até a presente data, mais três pessoas passaram por este setor, incluindo um publicitário e duas relações públicas, sendo que uma delas ainda é colaboradora da empresa.

3.2.1 Diretrizes Organizacionais

Negócio: Transporte coletivo urbano de passageiros por ônibus.

Missão: “Atender a necessidade de deslocamento das pessoas com qualidade, segurança, confiabilidade, pontualidade e compromisso socioambiental.”

Visão: “Ser referencial até 2015, como uma das melhores empresas do país, no transporte urbano de passageiros, pelo seu trabalho orientado para a qualidade, visando a satisfação de todas suas partes interessadas”.

Valores: Ética; Simplicidade; Segurança; Profissionalismo; Responsabilidade socioambiental.

Política de Qualidade: “Fazer da excelência no transporte de pessoas um objetivo permanente, através da melhoria contínua e superação de metas para agregar valor às partes interessadas”.

Objetivos da Qualidade

- Buscar a excelência na prestação dos serviços aos clientes;
- Valorizar os talentos humanos da organização promovendo programas permanentes de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Respeitar o meio-ambiente e participar de ações de cunho social e cultural junto à comunidade, aprimorando a qualidade de vida;
- Estabelecer parcerias com fornecedores para garantir os padrões de qualidade e inovações tecnológicas;
- Reconhecer o lucro como fator de competência e crescimento empresarial.

3.3 Valorização das pessoas

Para os gestores da Medianeira Transportes, as pessoas são o maior patrimônio da organização. Grandes conquistas, reconhecimentos e premiações obtidos por ela se devem a um trabalho contínuo realizado em equipe, onde as pessoas tem o mesmo foco e são

constantemente motivadas para alcançar o seu sucesso pessoal e contribuir para o sucesso da organização.

Em função disto, várias atividades voltadas ao público interno são desenvolvidas pelos setores da comunicação, psicologia e recursos humanos, a começar pelo momento da admissão de um novo colaborador, onde um programa de 48 horas de ambientação é realizado pelo setor de recursos humanos, comunicação e pelo chefe do setor. Na ambientação todas as questões administrativas e informações relacionadas a empresa, organograma, suas diretrizes, código de ética e as principais ações por ela desenvolvidas são repassadas ao novo colaborador.

Programas de motivação e integração também fazem parte das ações que a organização promove aos seus colaboradores, como por exemplo, o programa “Aprendizado, Trocas e Vivências”, realizado pela psicóloga da empresa e organizado pelo setor da comunicação. Conforme informações adquiridas no Relatório de Gestão da MTU, este programa acontece durante o ano todo, em encontros mensais para dez colaboradores e atinge no ano 100% das pessoas. Também são desenvolvidos pela psicologia os programas “Identificação de Líderes” e “Desenvolvimento de Líderes”. Estes tem o objetivo de trabalhar o desenvolvimento das competências, identificando em um grupo escolhido para ser trabalhado durante o período de um ano, colaboradores com potenciais para liderança, que podem assumir alguma área, setor ou ação da empresa.

As atividades de integração entre colaboradores e familiares são desenvolvidas durante o ano todo, principalmente em datas comemorativas. No Plano de Comunicação da empresa, estão descritas as principais atividades realizadas, entre elas destacam-se o “Programa Mulher MTU e Você”, destinado á esposas e mães dos colaboradores realizado três vezes ao ano, “Pai, um Grande Amigo”, realizado para colaboradores e seus filhos em comemoração ao dia dos pais, a “Festa das Crianças”, destinada aos filhos dos colaboradores, “Festa de Confraternização”, realizada no final do ano, para colaboradores e familiares, onde são apresentados os principais resultados obtidos no ano, os colaboradores que se destacaram nas Avaliações de Desempenho, sendo premiados, sorteio de brindes e distribuição de outros tipos de premiações e bonificações que os colaboradores conquistam devido as médias alcançadas nestas avaliações. Nesta festa, também são premiadas as melhores ideias do ano, do programa de sugestões “Aceitando Ideias”, que contribui para a promoção de uma gestão participativa e inovadora, onde os colaboradores podem sugerir ações que tragam melhorias para a empresa.

Programas de capacitação e treinamentos também são constantemente desenvolvidos pela Medianeira Transporte, buscando qualificar seu pessoal, deixando-os aptos a desenvolver suas atividades ou substituir algum colega, se for o caso.

Alguns treinamentos internos são realizados por instrutores da própria organização, para possibilitar a troca de experiências. Os instrutores são selecionados, sendo que conhecimentos e habilidades específicas são desenvolvidas.

Conforme explicado no Relatório de Gestão da MTU, a identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento ocorre de diversas formas, principalmente através do Levantamento das Necessidades de Treinamento, no qual a assistente de comunicação da empresa repassa formulários aos chefes dos setores para serem preenchidos com os dados do colaborador e o treinamento necessário para ele, assim como o período que este deve ser desenvolvido. Após a realização deste levantamento, a comunicação, em conjunto com os recursos humanos da empresa elabora o PAT – Plano Anual de Treinamentos, que de posse das necessidades, elaboram a previsão de datas, custos e colaboradores que farão os treinamentos, buscando assim os instrutores e/ou instituições que os realizarão.

As necessidades de treinamento ainda são identificadas através dos resultados das Avaliações de Desempenho, em que a psicóloga faz a análise dos itens que obtiveram menor pontuação e também através da análise dos resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional, realizada pela psicóloga e assistente de comunicação. Havendo necessidade, principalmente devido a novas contratações, são disponibilizados treinamentos que podem não estar contemplados no PAT.

Para cada treinamento, é elaborado um plano com descrição dos itens como objetivo, público-alvo, carga-horária, recursos necessários, conteúdo, entre outros. Também para os treinamentos constantes no PAT é elaborado o plano de treinamento, possibilitando registrar avaliação da eficácia.

Todos os cursos estão vinculados ao alcance de metas e diretamente ligados às estratégias, planos e processos da empresa. Os treinamentos e cursos realizados são controlados internamente, visando atingir um total de horas de treinamento por colaborador, sendo que as metas são definidas por ocasião da operacionalização das estratégias, estando, portanto, o processo de treinamento, intrínseco nas estratégias.

A comunicação interna é um processo valorizado pelos gestores. Assim como a constante disseminação das diretrizes organizacionais, código de ética, estratégias, indicadores de gestão, objetivos e metas da empresa, as principais decisões que possam afetar

a rotina diária de trabalho são imediatamente comunicadas aos colaboradores. De acordo com as informações obtidas no Plano de Comunicação, os principais meios de comunicar e disseminar as informações são os murais de comunicação interna, sistema próprio de mensagens SMS, reuniões gerais e reuniões setoriais, e, no momento da ambientação, como já descrito, através do *case* da empresa e da entrega do Manual de Procedimentos, onde constam todas as informações referentes a organização.

Os colaboradores também tem espaços para comunicar. Para isso utiliza-se o Programa Aceitando Ideias, a Reunião Geral, onde há um espaço para que estes podem depositar em uma caixinha suas perguntas sem ser necessária a identificação, e a sempre praticada “política de portas abertas”, onde as gerências e chefes de setor recebem os colaboradores em suas salas sempre que lhes for solicitado. Na Pesquisa de Clima Organizacional também há espaços em que eles possam descrever o que buscam ou o que esperam da empresa. Mas apesar destas práticas de comunicação ascendente, ainda se pode observar que existe falha no *feedback* dado aos colaboradores pelos gestores.

A Pesquisa de Clima Organizacional, aplicada anualmente pela psicóloga da empresa, assistente de comunicação e área de recursos humanos da MTU é a principal prática que permite identificar fatores que causam impacto em diversos itens, inclusive os deste estudo, que são: índice de satisfação quanto á ambientação, comunicação, motivação, comprometimento e treinamentos.

Através das análises realizadas pela psicóloga sobre os resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional e fatores negativos identificados nas Avaliações de Desempenho são elaborados, em conjunto com a comunicação e o RH da organização, programas, projetos, ações e estratégias que possam trazer melhorias tanto aos colaboradores quanto á organização como um todo, buscando elevar os índices de satisfação interna.

3.4 Análise da Pesquisa de Clima Organizacional

A Pesquisa de Clima Organizacional aqui analisada foi aplicada aos colaboradores da Medianeira Transporte e das empresas terceirizadas Beluno Contábil e Bus Ultra Service no mês de novembro de 2011, pela psicóloga organizacional e assistente de comunicação, na qual 92 pessoas responderam. Os resultados foram tabulados e analisados pela psicóloga.

As variáveis analisadas para o presente estudo de caso são: Satisfação quanto á ambientação, satisfação quanto á comunicação, satisfação quanto a valorização/motivação,

nível de comprometimento dos colaboradores e satisfação quanto aos treinamentos fornecidos pela empresa.

Os resultados, que podem ser observados na tabela abaixo:

Variáveis	2011
Ambientação	98,33%
Comunicação	92,33%
Valorização/Motivação	95,8%
Comprometimento	99%
Treinamento	92%

(Pesquisa de Clima Organizacional / MTU – Medianeira Transporte Ltda. Nov/2011).

Como se pode verificar na tabela acima, todas as variáveis apresentam índices elevados de satisfação interna. Os índices mais baixos são sobre a satisfação quanto aos treinamentos ofertados pela organização em estudo e sobre a comunicação. Na variável comunicação são incluídas questões que englobam todas as direções da comunicação interna: para cima (ascendente), para baixo (descendente) ou para os lados (lateral).

3.5 Entrevistas

Além do resultado da pesquisa de clima organizacional, a gerente administrativa e responsável pelo Comitê da Qualidade da empresa, Márcia Saccol de Castro e a psicóloga da empresa e assessora de RH, Conceição Riccordi, foram entrevistadas.

Questionada sobre a importância de uma comunicação interna eficaz, Márcia respondeu: “Vejam, se estas organizações tiverem objetivos traçados, sejam eles de curto ou longo prazo, entendo que é de extrema importância que se estabeleça uma política de comunicação entre as partes interessadas no negócio. Sabemos que os resultados esperados pelas organizações são decorrentes do compromisso e envolvimento de toda a força de trabalho, principalmente a alta direção”. Desta forma, ela ressalta que realizando uma eficiente comunicação interna, onde os colaboradores são constantemente informados sobre os objetivos e metas da empresa e assuntos que envolvem o nome da organização, ou ainda quando a comunicação também parte dos funcionários para a alta direção, fica mais fácil atingir os resultados da empresa.

Quanto aos resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional na tabela acima, a entrevistada acredita que primeiramente estes resultados foram obtidos através de uma sucessão de ações realizadas pela empresa no decorrer dos últimos anos. No seu ponto de vista, quando se tem um índice de satisfação interna como obtido pela empresa, os demais resultados são a evidência da eficácia nos processos de Recursos Humanos e Comunicação.

Sobre os programas e práticas desenvolvidos pela empresa e seu grau de importância, ela não cita um programa mais ou menos importante para gerar estes índices de satisfação, pois ela pensa que cada colaborador atribui uma importância aos mesmos, que ele é quem define qual é mais ou menos importante para ele. Porém, ela acredita que a simplicidade e a “política de portas abertas” praticada pela organização, assim como a sua estrutura enxuta, que possui somente três níveis hierárquicos, permite identificar e atender mais rapidamente as necessidades dos colaboradores. Estes são fatores que fazem a diferença no clima organizacional.

A psicóloga da empresa, questionada se o trabalho do comunicador em conjunto com a psicologia organizacional e o departamento de recursos humanos dentro de uma organização facilita ou não a implantação e o desenvolvimento das atividades e programas direcionados ao público interno respondeu o seguinte: “O trabalho do comunicador não só facilita como é de fundamental importância para que os programas e atividades voltadas à gestão de pessoas tenham sucesso na empresa. Os colaboradores necessitam de informações sobre o que está sendo realizado na empresa em tempo real, para que se sintam informados e fazendo parte, pois assim estarão motivados a participarem das atividades. A comunicação é o fator decisivo na implantação dos programas e para o engajamento dos colaboradores, pois a empresa só terá participação se eles foram bem divulgados, de uma maneira criativa e atrativa, chamando assim a atenção dos colaboradores. Quando em uma empresa a comunicação trabalha diretamente com a área de recursos humanos, se ganha em qualidade e agilidade, pois as informações que dizem respeito aos programas e atividades são transmitidas sem muitos interlocutores, se tornando rápida, direta e clara, pois parte do emissor e vai direto aos receptores evitando assim distorções e demora para se ter acesso. Outro dado importante é que coloca o comunicador muito perto do seu público de interesse, o cliente interno, dando ao colaborador um tratamento diferenciado quanto a receber informações de seu interesse. Para o RH ter um comunicador junto à equipe facilita e melhora a comunicação com o público interno, por que este profissional conhece técnicas de comunicação e de endomarketing que conseguem resultados mais eficientes. Em uma empresa que prioriza ter colaboradores comprometidos não poderia trabalhar sem um comunicador, pois comprometimento esta

intimamente ligado a uma comunicação autêntica, verdadeira e focada nos valores, missão e visão da organização entre os colaboradores e lideranças e o responsável por este papel é este profissional”.

Desta forma, através deste estudo de caso, pode-se constatar que a gerência da organização em estudo tem a convicção que a comunicação é uma importante área dentro da organização, principalmente no momento de informar e envolver os colaboradores nos principais objetivos e metas da empresa.

Ainda, tanto para a gerência como para a psicóloga e assessora de recursos humanos da Medianeira Transportes, ao envolver as áreas de comunicação, psicologia e recursos humanos na implantação e desenvolvimento de diversos programas e ações voltadas aos colaboradores, a empresa e as pessoas acabam ganhando em diversos fatores, como por exemplo, um clima organizacional satisfatório.

Assim, as abordagens teóricas desenvolvidas ao longo dos capítulos I e II deste trabalho deram embasamento para o desenvolvimento deste terceiro capítulo, o estudo de caso, onde foi possível verificar as questões trabalhadas na parte teórica serem executadas na prática dentro de uma empresa que tem como foco os seus colaboradores, realizando diversas ações a fim de contribuir com o desenvolvimento e a satisfação das suas pessoas.

Considerações finais

O tema escolhido para ser estudado neste trabalho, sobre a contribuição das relações públicas no processo de gestão de pessoas na busca da satisfação interna nas organizações é um assunto que deve fazer parte da realidade das organizações e ser debatido, aprofundado e valorizado no atual contexto organizacional.

Como pudemos perceber ao longo dos capítulos, as pessoas são o maior patrimônio de uma organização, e a relação que elas desenvolvem com o local onde trabalham influencia diretamente no ambiente externo onde a organização está inserida.

Comunicar, integrar, capacitar e valorizar são objetivos comuns, tanto da área de recursos humanos e psicologia quanto da comunicação. Assim, em um período em que tudo muda e evolui rapidamente é fundamental se pensar em estratégias interligando estas áreas, pois é evidente que programas internos baseados em comunicação desenvolvem o sentimento de pertencer à empresa e melhora o ambiente de trabalho. Quanto mais os colaboradores souberem sobre diretrizes, valores e missões da empresa, maiores as chances de toda a equipe usar um discurso único.

Desta forma, as análises teóricas e o estudo de caso realizado na empresa MTU – Medianeira Transporte Ltda. serviram para mostrar que o comunicador, especialmente o profissional de relações públicas, agrega e muito contribui no processo de gerir pessoas dentro de uma organização, através da implantação de eficientes projetos e programas baseados na comunicação interna, tendo como base o planejamento, o acompanhamento e a avaliação dos resultados que estes trazem para os colaboradores e para a organização.

Através do estudo de caso de uma empresa que preza pela valorização de seus colaboradores, fazendo um levantamento das principais ações internas realizadas e os resultados obtidos através da Pesquisa de Clima Organizacional e o parecer das pessoas entrevistadas, gerência e psicóloga da empresa, pude constatar que a satisfação, motivação e comprometimento das pessoas com a organização se devem a um trabalho contínuo e rigorosamente planejado, através da integração de três áreas que deveriam estar presentes em todas as organizações: comunicação, psicologia e recursos humanos, na busca de proporcionar um clima organizacional satisfatório e trazendo como consequência resultados positivos para a empresa.

Obviamente que algumas questões que são importantes e trazem satisfação para algumas pessoas, não fazem a diferença para outras. Mas com ferramentas capazes de

identificar as principais falhas é possível buscar soluções corretivas e preventivas para que o nível de satisfação interna positivo sempre predomine na organização.

Acredito que este trabalho, especialmente o estudo de caso onde constam na prática as questões levantadas nos capítulos I e II, pode servir como exemplo para gestores de muitas organizações, que devido ao atual cenário organizacional buscam adequar-se as exigências dos novos profissionais, que além do salário procuram outras formas de benefícios na empresa onde querem trabalhar.

Assim, as empresas podem reter e atrair novos talentos, buscando aliar interesses pessoais e profissionais na busca comum pelo atingimento de metas da organização e das pessoas que dela fazem parte, o que acaba se tornando bom para ambos os lados.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1994. 152 p.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A construção da Identidade, Imagem e Reputação**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 327 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2006. 256 p.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

FORTES, Waldyr Gutierrez, **Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**, 2ª edição. São Paulo: Summus, 2003. 394 p.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura Organizacional e Comunicação. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 37-45.

IANHEZ, João Alberto. Relações Públicas nas organizações. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 155-162.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª edição. São Paulo: Summus, 2003. 388 p.

LESLY, Philip, **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**, São Paulo: Pioneira, 1995. 256 p.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: a força nas empresas**. São Paulo: Aberje, 2005, p. 45-50.

MENEGHELLI, Leocádio. **O ambiente das organizações na era da globalização**. Disponível em <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>>. Acessado em 03/04/2012.

MTU – MEDIANEIRA TRANSPORTE LTDA. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Novembro/2011.

_____. **Plano de Comunicação**. Março/2012.

_____. **Planejamento Estratégico**. Março/2012.

_____. **Relatório de Análise Crítica**. Dezembro/2011.

_____. **Relatório de Gestão**. Março/2011.

PEREIRA, Ricardo Eduarte. Relações Públicas de resultados. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 82-94.

POLIDORO, Márcio. Comunicação interna e reconhecimento. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: a força nas empresas**. São Paulo: Aberje, 2005, p. 95-99.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de Pessoal** (Desenvolvimento de Recursos Humanos). 6ª edição. São Paulo: Atlas, 1981. 235p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: Fundamentos da nova empresa**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 2002. 278p.

UNIVERSIDADE DO MINHO. **Estudo de caso**. Disponível em <<http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>>. Acessado em 02/05/2012.

VALSANI, Flávio. Novas formas de comunicação interna, In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 178-188.

YANAZE, Mitsuri Higuchi. Relações Públicas e Marketing. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 46-59.

ANEXO

Perguntas realizadas a gerência administrativa/financeira da MTU – Medianeira Transporte Ltda., Márcia Saccol de Castro.

1. Em sua opinião, qual a importância de uma comunicação interna eficaz?
2. Para você, o trabalho do comunicador desenvolvido em conjunto com a psicologia organizacional e departamento de recursos humanos pode trazer bons resultados para a organização? E por quê?
3. Em relação aos índices da Pesquisa de Clima Organizacional que obtiveram excelentes resultados, como por exemplo, a Ambientação 98,33%, Motivação 95,8%, Comunicação 92,33%, Comprometimento 99% e Treinamentos 92%, você considera que estes índices foram obtidos através de quais fatores?
4. Acredita os programas e práticas que a empresa desenvolve para o seu público interno contribuíram para a obtenção resultados?
Cite, por favor, quais programas e práticas você considera mais efetivos e relevantes para a organização e para os colaboradores.

Pergunta realizada a psicóloga da empresa e assessora de Recursos Humanos, Conceição Riccardi.

1. Na sua concepção, o trabalho do comunicador em conjunto com a psicologia organizacional e o departamento de recursos humanos dentro de uma organização facilita ou não a implantação e o desenvolvimento das atividades e programas direcionados ao público interno? Por quê?