

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

Géssica Taíza Tremêa

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA  
PARA OBTENÇÃO DE RESULTADOS**

Ijuí-RS

2014

Géssica Taíza Tremêa

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA  
PARA OBTENÇÃO DE RESULTADOS**

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

Orientadora: MSc. Marcia Formentini

Ijuí – RS

2014

Géssica Taíza Tremêa

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA  
PARA OBTENÇÃO DE RESULTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para a 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 2014.

BANCA EXAMINADORA

---

MSc. Marcia Formentini

---

MSc. André Gagliardi

## **RESUMO**

A presente monografia apresenta considerações acerca de organizações, comunicação empresarial e comunicação interna. No âmbito da comunicação empresarial destaca informações sobre a evolução histórica da mesma no Brasil bem como a comunicação empresarial na atualidade, além de áreas importantes para o desenvolvimento da comunicação nas empresas. Na sequência, traz questões relacionadas à comunicação interna, que, a exemplo da comunicação empresarial, também passou por transformações, chegando ao modelo dos dias atuais. Ainda, destacam-se instrumentos para o desenvolvimento da mesma. A comunicação interna é apresentada com foco, inclusive, no viés da valorização de pessoas bem como exemplos de organizações eleitas como as melhores para se trabalhar, analisando, entre outros pontos, a relação entre as organizações e seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Organização. Empresa. Comunicação empresarial. Comunicação interna.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1. ORGANIZAÇÕES.....	9
2. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	15
2.1 Breve Histórico no Brasil.....	15
2.2 A Comunicação Empresarial na Atualidade.....	17
2.2.1 <i>Publicidade e Propaganda</i> .....	22
2.2.2 <i>Marketing</i> .....	23
2.2.3 <i>Assessoria de Imprensa</i> .....	24
2.2.4 <i>Relações Públicas</i> .....	25
3. COMUNICAÇÃO INTERNA.....	28
3.1 Instrumentos de Comunicação Interna.....	32
3.2 A Comunicação Interna como Ferramenta de Obtenção de Resultados.....	34
3.2.1 <i>Sicredi</i> .....	34
3.2.2 <i>Grupo Boticário</i> .....	39
3.2.3 <i>Gerdau</i> .....	42
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS.....	48

## INTRODUÇÃO

A comunicação, desde o princípio dos tempos, tem a função de aproximar os seres humanos, fazendo que com eles consigam partilhar informações entre si. De forma semelhante, ocorre a Comunicação Empresarial, aproximando a organização de seus públicos, sendo esta comunicação vital para o sucesso de uma empresa. Sendo assim, a comunicação se torna essencial para a sobrevivência tanto do homem quanto de uma organização, transformando-se em uma ferramenta que integra e desenvolve ambos – homem e organização. As organizações, com o passar dos anos, sofreram profundas mudanças em sua forma de comunicar, ficando cada vez mais necessária a presença de profissionais capacitados para tal função: a Comunicação Empresarial. Um gestor, por si só, não dava mais conta de gestar, informar e valorizar.

A Comunicação Interna é aquela que acontece no âmbito empresarial, principalmente entre membros da diretoria e demais colaboradores considerados internos, de várias formas, visando o relacionamento, a agilidade e a transparência dentro da organização, além de ser caracterizada como fundamental para a produtividade e alcance de objetivos traçados. A Comunicação Interna nada mais é do que os processos de troca, de interação e os relacionamentos dentro de uma empresa, além de motivar a circulação das informações, fazendo com que o profissional sinta-se valorizado e propague sua imagem positiva da empresa para todos os públicos com quem se relaciona fora dela.

Percebendo a necessidade de setores específicos dentro de suas organizações e os resultados que uma Comunicação Interna traz à empresa, o setor difundiu-se em grande parte das firmas brasileiras com o intuito de valorizar o profissional que faz com que a empresa obtenha resultados esperados. O sucesso de uma organização está, em grande parte, nas pessoas que ali atuam. Desse modo, a Comunicação Interna deve ser

uma estratégia básica de envolvimento do público interno com a organização, ou seja, a compreensão de que o colaborador é uma peça-chave para o sucesso da empresa. Além disso, são eles que propagam a informação sobre ela, de forma correta e benéfica à empresa ou não. Isto depende de como estão informados e participando do dia a dia da mesma bem como satisfeitos pela forma como são valorizados.

Sendo assim, em um mercado competitivo a Comunicação Interna tem função estratégica, sendo uma ferramenta imprescindível para a obtenção dos resultados traçados, não somente com os canais de comunicação de que dispõe, mas no sentido de envolver o profissional, fazendo com que ele compreenda seu real valor e o sentido do seu trabalho para aquela empresa, além de sentir-se bem e realizado, o que certamente reflete em sua vida fora do ambiente da organização.

Com o objetivo principal de compreender o que é uma Organização, o que é a Comunicação Empresarial e a Comunicação Interna bem como a importância da Comunicação Interna nas Organizações, principalmente empresariais, a presente Monografia tem como metodologia a pesquisa bibliográfica e está estruturada em três Capítulos: Organizações, Comunicação Empresarial e Comunicação Interna.

O primeiro Capítulo, intitulado Organizações, apresenta conceitos acerca do assunto e seus objetivos bem como caracteriza as Organizações Governamentais, Empresariais e ligadas ao Terceiro Setor, tendo seu foco principal nas organizações empresariais, nas mudanças que as empresas operaram ao longo dos anos e suas atuais configurações e características.

Em seguida, o segundo Capítulo apresenta a Comunicação Empresarial, seu breve histórico no Brasil e sua atual caracterização, com foco não somente no lucro, mas também no relacionamento tanto interno, principalmente com seus colaboradores, quanto externo, com a comunidade em geral, considerando questões referentes à ética e à responsabilidade social e ambiental. Desta forma, para atender às demandas impostas principalmente pela sociedade, as atividades de comunicação tornam-se aliadas às empresas para que estas atinjam seus objetivos e se mantenham no concorrido mercado. Finalizando, o Capítulo apresenta brevemente a Publicidade e Propaganda, o Marketing, a Assessoria de Imprensa e as Relações Públicas, atividades importantes para o desenvolvimento da Comunicação Empresarial.

Por fim, o terceiro e último Capítulo da presente Monografia trata da Comunicação Interna, seus conceitos e sua importância para as empresas. Além de

comunicar o público interno, a Comunicação Interna tem seu foco no relacionamento entre a organização e seus colaboradores, tendo em vista que atualmente a satisfação do trabalhador reflete diretamente nos resultados da empresa. Desta forma, a Comunicação Interna conta com ferramentas que auxiliam tanto na propagação de informações quanto no relacionamento. Posteriormente, o Capítulo apresenta três organizações eleitas entre as 150 melhores para se trabalhar, abordando aspectos da Comunicação Interna para a conquista deste resultado. Na sequência apresentamos as conclusões desta pesquisa e as referências bibliográficas empregadas para tal.



## 1. ORGANIZAÇÕES

Desde o início da vida em sociedade os seres humanos têm as organizações presentes em suas vidas, sejam elas em forma de tribos ou mesmo de família. Com a contemporaneidade, porém, esses tipos de organizações passaram a ter mais complexidade e a existirem em maior número. Sendo assim, uma organização pode ser definida como uma forma de existência em conjunto, ou, até mesmo, um sistema para atingir resultados pretendidos em todos os âmbitos que abrangem a humanidade.

Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. [...] Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor (COELHO, 2004, p. 5).

Segundo Moraes,

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturadas e coordenadas, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca (2004, p. 91).

Para Maximiano,

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações (1992, p. 24).

Sendo assim, uma organização é formada, além de por pessoas, por equipamentos, recursos financeiros, administrativos, entre outros, que, combinados, tendem a satisfazer objetivos em comum, presentes nas pessoas que ali atuam, tendo em vista que em uma organização as pessoas buscam em conjunto atingir seus objetivos e metas, que resultam nos propósitos da organização.

Hall destaca como as organizações estão presentes no cotidiano das pessoas:

Os próprios alimentos e bebidas são processados e distribuídos por organizações. Os produtos com os quais entramos em contato, como automóveis e mesas, são fabricados em ambientes organizacionais. Os serviços dos quais dependemos, tais como polícia, bancos e companhias seguradoras, são nitidamente organizacionais. Trabalhamos em organizações. O mundo do comércio eletrônico é formado por organizações. Mesmo nossas atividades de lazer, normalmente, ocorrem em algum tipo de ambiente organizacional. Minha atividade de lazer favorita é esqui na neve. Não posso imaginar como poderia praticar esse esporte sem uma “área de esqui”, a qual, afinal de contas, é apenas uma organização (2004, p. 2).

Para Cury, as organizações estão presentes diariamente na vida das pessoas, tendo em vista que passam muito tempo inseridas nelas.

Hoje, podemos dizer que vivemos numa sociedade eminentemente organizacional. Nas sociedades complexas, o homem, em todas as etapas de sua vida, desde o nascimento até a morte, depende das organizações, é controlado por organizações e nelas passa a maior parte de seu tempo (2000, p. 103).

As organizações existem com o propósito de atingir as necessidades e os desejos, tanto da sociedade quanto do mercado, e diferenciam-se dos demais sistemas sociais por meio do planejamento, quando se criam regras, valores e expectativas. Com elas são fornecidos mecanismos para o atendimento das necessidades humanas.

Ainda, segundo os objetivos, as organizações são criadas para obtenção de produtos e/ou serviços, com a finalidade de lucro ou não. Possuem características básicas e comuns a quase todas as existentes. As organizações possuem objetivos desde seu início, pois foram criadas para atender necessidades específicas (MAXIMIANO, 2007).

Segundo Chiavenato (2002), para que uma organização possa existir deve atender aos seguintes pré-requisitos: existir pessoas aptas para se comunicarem entre elas e atuarem de forma conjunta para atingir um objetivo comum.

Chiavenato (2002) destaca cinco categorias de objetivos organizacionais perante as relações entre organização e sociedade.

**1. Objetivos sociais** – são aqueles nos quais o ponto de referência é a sociedade em geral e preenche as necessidades da sociedade. Exemplo: manter a ordem pública.

2. **Objetivos de produção** – são aqueles em que o ponto de referência é o público que entra em contato com a organização. Exemplo: produzir bens de consumo.
3. **Objetivos de sistemas** – são aqueles quando o ponto de referência é o estado ou modo de funcionar da organização. Exemplo: ênfase na estabilidade da organização.
4. **Objetivos de produtos** – são aqueles nos quais o ponto de referência a ser enfatizado é a característica dos bens e serviços. Exemplo: ênfase na qualidade dos produtos
5. **Objetivos derivados** – são aqueles em que o ponto de referência é o uso que a organização faz do poder originado da consecução de outros objetivos. Exemplo: serviços comunitários.

De acordo com Moraes (2004), as organizações são criadas para fornecer produtos e serviços. Estas podem ser de natureza econômica (caráter específico de empresa, buscando a finalidade de gerar lucros) ou social (organizações voltadas às ações comuns ou de utilidade pública, sem fins lucrativos).

Para Maximiano (2007), as organizações estão representadas por:

**Organizações do Governo** – administradas pelo governo tendo como objetivo a prestação de serviços à comunidade em geral, sendo estas mantidas pela arrecadação de impostos, taxas e contribuições.

**Organizações Empresariais** – estes tipos de organização têm como finalidade o lucro na produção e/ou comercialização de bens e serviços. São criadas com recursos próprios (dos proprietários em forma de capital social) e também com recursos de terceiros, como fornecedores e credores em geral (como empréstimos e financiamentos). O seu resultado é distribuído aos sócios e o restante é mantido como reserva de lucros para a empresa.

**Organizações do Terceiro Setor** – são as organizações de utilidade pública, sem fins lucrativos. São as Organizações Não Governamentais (ONGs) e outras entidades com fins filantrópicos.

As interações entre pessoa e organização são demonstradas por Chiavenato:

Da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas atividades, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. As pessoas ingressam e fazem parte da organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais através de sua participação nela (2002, p. 151).

Desta forma, a organização tem expectativas perante as pessoas, bem como as pessoas esperam algo da organização. Mediante as demandas de tarefas que a organização espera que as pessoas realizem, a mesma oferece incentivos, principalmente financeiros, em troca. Já as pessoas realizam as tarefas em suas atividades de trabalho em busca de incentivos financeiros e também satisfação pessoal, aliados à conquista de seus próprios objetivos pessoais.

As organizações são constituídas de pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pela qual podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através de um esforço individual (CHIAVENATO, 1999, p. 11).

Sendo assim, as organizações cumprem um papel importante na vida das pessoas, pelo fato de que nelas, de alguma forma, estas conseguem realizar seus objetivos.

Com relação às organizações empresariais, de acordo com Ashley (2002), as empresas são consideradas integrantes da sociedade, devendo participar não apenas com a oferta de produtos e serviços de qualidade, mas também com ações voltadas aos problemas sociais.

Desta forma, cabe às empresas “um papel fundamental na garantia de preservação do meio ambiente e na definição da qualidade de vida das comunidades de seus funcionários” (VASSALO, 2000, p. 9). Assim, cada vez mais o mundo corporativo modifica-se, sendo necessário, entre tantas coisas, a análise de ambientes para as tomadas de decisão, pois, tanto o ambiente externo quanto o interno têm o poder de influenciar a organização.

As organizações iniciaram o século 21 com mudanças rápidas caracterizadas pela competição, concorrência, facilidade no acesso à informação, funcionários exigentes que, além de fazerem seu trabalho, têm expectativas junto a empresa, bem como consumidores antenados com seus direitos e deveres. Desta forma, as organizações se veem em uma nova realidade, tendo de manter uma atualização quase que diária, sempre inovando para garantir sua sobrevivência no mercado.

As mudanças ocorrem em todos os campos, seja na tecnologia, nas leis, na cultura, acarretando que as organizações tenham destreza para estarem sempre aptas às novas experiências e mudanças que o mercado impõe. As necessidades variam o tempo todo, e algumas delas se sobressaem, como o cuidado com a reputação da empresa, a importância de se trabalhar sua marca e criar ferramentas que auxiliem no reconhecimento da mesma perante o mercado, com o elo entre a imagem e o que a sociedade espera da organização.

Atualmente as preocupações das organizações não são mais somente com questões econômicas, ou monetárias, indo muito além. É imprescindível que se preocupem com leis, sejam elas trabalhistas, de proteção ao consumidor e ao meio ambiente, segurança no trabalho, qualidade dos produtos, bom atendimento, boa localização, ambiente agradável quando se recebe clientes, etc. Desta forma, com a maior exigência dos clientes e consumidores bem como com uma expectativa maior do mercado e as inovações tecnológicas no mundo contemporâneo, somente a preocupação econômica não garante o sucesso nem a sobrevivência da empresa.

Neste sentido, compreender a importância da sociedade para a empresa não se resume apenas ao cumprimento de leis, que geram multas somente. A preocupação com a qualidade de vida de todos, sejam eles consumidores ou colaboradores, garante – claro que aliados a outros fatores – que a empresa dê continuidade aos seus projetos e objetivos, mantendo-se viva no mercado, tendo em vista que atualmente as pessoas contam com um maior acesso a informações de todos os tipos, estando bem mais conscientes de seus direitos, tanto como trabalhadores quanto consumidores e, assim, contam inclusive com uma abertura maior para a exposição de situações desagradáveis a que são submetidas, cobrando ética e transparência das empresas em que se relacionam.

Na constante busca pela sobrevivência organizacional, a confiança e a credibilidade no relacionamento com os públicos são fatores decisivos na difícil tarefa de conquistar e fidelizar clientes bem como na facilidade que é os perder. As organizações empresariais já sabem que o bem-estar, a qualidade de vida, a satisfação pessoal bem como a saúde do colaborador, são fatores decisivos para que os objetivos, tanto internos quanto externos da empresa, sejam alcançados. Neste contexto, o da sobrevivência, a opinião pública deve ser grandemente valorizada, juntamente com a atenção à parte humana que compõe a organização.

É preciso ampliar relacionamentos e inserir-se na sociedade, com a consciência de que no atual mercado sobrevive apenas quem é capaz de inovar e mudar constantemente. Sendo assim, é um desafio para as organizações manterem estratégias acertadas, e esta busca pelo acerto torna as empresas dinâmicas e flexíveis. É necessário que as organizações acompanhem e se modifiquem a fim de se adequarem às mudanças do ambiente em que estão inseridas.

Neste sentido, a comunicação alia-se a muitas outras áreas com o intuito de manter as organizações empresariais no mercado, proporcionando e melhorando a comunicação e o relacionamento tanto interna quanto externamente.

## **2. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

### **2.1 Breve Histórico no Brasil**

A Comunicação Empresarial, também conhecida como Organizacional, Corporativa ou Institucional, é um processo complexo, no qual ações e estratégias são desenvolvidas com o intuito de consolidar a imagem de uma organização perante seus públicos mais diversos. Segundo Bueno (2003), enquanto conceito a Comunicação Empresarial no Brasil tem menos de 25 anos. Na década de 70 do século 20, as atividades eram realizadas isoladamente, e poucas empresas remetiam a atividade à área da comunicação.

Para Chinem (2006), a assessoria de comunicação trabalha a notícia que vem das empresas; e a notícia que vem das empresas é a comunicação empresarial.

Nos anos 50 o Brasil começou a conhecer a Comunicação Empresarial como consequência do estabelecimento de indústrias estrangeiras no país, motivadas por incentivos e vantagens oferecidos pelo governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira. Várias foram as discussões acerca de qual profissional deveria incorporar este tipo de comunicação – o jornalista ou o relações públicas. Neste período foi fundada a Aberje, atualmente denominada Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que coincidiu com a instituição dos primeiros cursos de Comunicação no país.

Já nos anos 70, com a atividade de Comunicação Social sendo reconhecida por meio dos cursos criados na área, os profissionais começam a chegar ao país. Diante disto, as empresas sentem a necessidade da criação de Departamentos de Comunicação em suas organizações, inspiradas no sucesso que a atividade proporcionava às empresas no exterior.

Para Bueno,

As atividades de comunicação eram percebidas e desenvolvidas isoladamente: a edição de publicações empresariais, a assessoria de imprensa, a organização de eventos, a publicidade e o marketing, de maneira geral, eram assumidos, na quase totalidade dos casos, por departamentos e profissionais sem qualquer vinculação, de que resultava, invariavelmente, uma comunicação difusa, muitas vezes contraditória. Por exemplo, uma comunicação interna, marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo, convivía com uma publicidade descontraída, que simulava uma empresa democrática e aberta (2003, p. 3).

Desta forma, a Comunicação Empresarial começa a se configurar, e nos anos 80 é efetivada.

Talvez seja arriscado dizer que o conceito de Comunicação Empresarial como se entende hoje, já tenha sido assumido, neste momento, na íntegra, mesmo porque o número de empresas que já planejavam, de modo integrado, suas atividades de comunicação era bastante reduzido (BUENO, 2003, p. 6).

Neste sentido, muitas mudanças marcaram esta área da Comunicação até chegarmos ao modelo de Comunicação Empresarial dos dias atuais, inclusive os profissionais foram percebendo que o campo de trabalho e atuação tornou-se bem mais amplo do que inicialmente.

A visibilidade da atividade brasileira foi impulsionada pela “abertura das portas” da Rhodia, cujo plano de comunicação que continha a instituição de uma política de comunicação que integrava à empresa ações de imprensa, relações públicas e comunicação e marketing, foi divulgado, sendo o primeiro *case* bem-sucedido da área, influenciando várias organizações, que passaram a notar a importância da área de comunicação dentro de sua empresa. Sendo assim, o *case* da Rhodia influenciou outras organizações, posicionando a Comunicação Empresarial como uma área fundamental para as tomadas de decisão.

Nos anos 90, de acordo com Bueno:

O conceito de Comunicação Empresarial se refinou: ela passou a ser estratégica para as organizações, o que significa que se vinculava estritamente ao negócio, passando também a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a entidade se insere. Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvida de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado com todos os seus públicos de interesse (2003, p. 7).



Neste período, com vinculação ao negócio, a área passou a ser comandada por profissionais com visão abrangente, da comunicação ou até mesmo do mercado em que a empresa se inseria. Com essa mudança, o novo perfil da área necessita de planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados. Nesta evolução, as empresas e as entidades começam a criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com a conseqüente valorização do público interno e a adoção de atributos fundamentais, como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno da cidadania (BUENO, 2003).

## 2.2 A Comunicação Empresarial na Atualidade

Segundo o site Comunicação Empresarial Online,

A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas e outros) ou junto a opinião pública (COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ONLINE).

Nos últimos anos, as rápidas e complexas mudanças no cenário empresarial e comunicacional fazem surgir uma maior complexidade em todo o processo que engloba a Comunicação Empresarial, principalmente a necessidade de se trabalhar com diversos públicos. Sendo assim, irrompem diferentes linguagens e conteúdos, além das aceleradas mudanças no ramo da tecnologia e informação. No trecho citado a seguir percebe-se a importância da Comunicação Empresarial nos dias atuais, e também sua abrangência:

A comunicação empresarial é, hoje, tão fundamental que deveria envolver diretamente os presidentes das empresas. Isso porque comunicação empresarial é a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa. Elaborada de forma multidisciplinar – a partir de métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, lobby, propaganda, promoções, pesquisa e marketing – e direcionada à sociedade, formadores de opinião, consumidores e colaboradores (trabalhadores, fornecedores e parceiros) (NASSAR; FIGUEIREDO, 2006, p. 19).

Chinem (2006, p. 13) afirma que a Comunicação Empresarial entrou no novo milênio como “o conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir. Interna e externamente, a informação prestada por ela

corresponde a uma estratégia”. Desta forma, com a função de informar aos públicos da empresa – colaboradores, acionistas e até mesmo consumidores –, a Comunicação Empresarial tornou-se uma atividade mais complexa, sendo uma necessidade para a organização comunicar-se com os públicos de interesse.

A Comunicação Empresarial caminha celeremente para se constituir em um processo vital de inteligência empresarial, acionado por pessoas capacitadas, profissionais na acepção do termo. É que, para manejar tais instrumentos, é preciso “entender do riscado”, o que significa que o profissional de Comunicação Empresarial não pode ser apenas mais um cidadão (mais apropriadamente uma cidadã, já que a mulher é maioria nessa área) que só entende de comunicação. Ele agora se transformou num gestor de informações, com o domínio de várias línguas e discursos, além de conteúdos que se situam em outras esferas, como a administração, a sociologia, a antropologia (os estudos de cultura da organização estão na “crista da onda” neste início do milênio) e a tecnologia da informação. Passou a utilizar mais amplamente os bancos de dados inteligentes e a exigir, dos seus profissionais, uma postura de estrategista, que saiba planejar, antecipar mudanças e, se possível, com suas ações e produtos, “acertar na mosca”, pondo em polvorosa os concorrentes (BUENO, 2003).

Outra importante mudança na realidade das empresas é referente à preocupação com o todo, e não somente com seus produtos e serviços, ou seja, a preocupação com o entorno da empresa, principalmente o social e o ambiental, abrindo espaço para a opinião pública acerca de como a empresa vem desempenhando suas atividades e agregando opiniões exteriores ao funcionamento da organização; da mesma forma que acontece a necessidade de se pensar no ambiental, no espaço em que a empresa se localiza e na comunidade do entorno e que, por ela, é afetada. A Comunicação Empresarial, neste sentido, tem a função estratégica de reconhecer, trabalhar e divulgar o esforço que a organização faz para se inserir neste meio e beneficiar a comunidade.

A sociedade em que estamos inseridos atualmente condena agressões ao meio ambiente e o trabalho infantil, por exemplo. Neste sentido, as organizações necessitam de um olhar atento para além de suas obrigações legais. A imagem da empresa se constitui da percepção da população acerca da organização, e questões sociais e ambientais certamente diferenciam as empresas umas das outras.

A construção de uma nova unidade industrial não é mais saudada por ser geradora de mais empregos e mais impostas no bolso do governo. As pessoas querem saber se foram feitos estudos de impacto ambiental, se o consumo de água para as novas atividades industriais não vão esgotar com os mananciais de água da região, que tipo de lixo industrial vai ser gerado e como será o tratamento do esgoto despejado, que tipo de gás vai ser jogado na atmosfera, e assim por diante. O que era um simples anúncio, festivamente saudado,

pode, se não estiver ancorado em um plano de Comunicação Empresarial embasado em todos os aspectos que envolvem um projeto, transformar-se numa guerra com os formadores de opinião – ONGs, imprensa, militantes ecológicos, entre outros – e a sociedade que se pensava beneficiar (NASSAR; FIGUEIREDO, 2003, p. 50).

O impacto da atividade industrial sobre o meio ambiente vem degradando o planeta, diminuindo a qualidade de vida das pessoas e destruindo a humanidade, e isso atualmente é percebido pelas pessoas e, conseqüentemente, deve ser notado pelas empresas. Neste sentido, as empresas devem relacionar-se com o meio ambiente de forma correta e menos destruidora possível. Informar os públicos formadores de opinião (imprensa, políticos, ONGS, empresários, etc.) acerca destas atividades, torna-se essencial para a mobilização da humanidade em torno de empresas preocupadas com a questão ambiental. Assim, percebendo essa importância, as organizações passam a ser responsáveis ecologicamente, promovendo campanhas de conscientização e ações que colaborem com o tema.

Neste contexto, não basta somente divulgar o lado considerado limpo da empresa; é preciso investir em treinamento de colaboradores para que, de fato, ocorram ações internas voltadas à preservação da natureza. Assim, colaboradores são instigados para que transformem seu ambiente de trabalho em um local com mais qualidade de vida. Como a empresa se relaciona com a água, a terra e o ar, ou seja, com o meio ambiente, é um importante ponto a ser tratado pela comunicação empresarial.

Outra fundamental responsabilidade é a social. Para Bueno,

Responsabilidade Social é o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade, tendo em vista, contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independente de suas opiniões e crenças, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão; propicia condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além de remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisões; assume a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios; preserva o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos não agressivos à natureza, pratica a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas de seus consumidores ou usuários. Mais do que excelentes, no entanto, estes produtos ou serviços têm que ser éticos, ou seja, não podem, por seu consumo ou utilização, acarretar prejuízos aos consumidores/usuários e implanta projetos que visem ao desenvolvimento científico e cultural (aqui incluídas as artes em geral), esportivo, educacional e comunitário (2003, p. 128).

A responsabilidade social de uma empresa deve ser muito mais do que as relações de produção e venda, comercial e financeira; deve ser uma filosofia do negócio e deve fazer parte da cultura da organização e estar presente em todas as esferas desta bem como na sociedade em geral. Por exemplo, é preciso haver concordância entre os produtos gerados e a forma como são produzidos, sem exploração de trabalho infantil ou com condições de trabalho não satisfatórias e ideais.

A responsabilidade social corporativa é uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes (ROSEMBLUM, 2000, p. 1).

A responsabilidade social de uma organização deve ser conduzida pela ética e transparência, devendo estar alinhada à forma com que a empresa conduz seus negócios, ou seja, ao mesmo tempo em que produz com a finalidade de obter lucros, estes produtos devem ser confeccionados de maneira saudável, em condições de trabalho ideais. Assim, a organização pode interagir de maneira saudável e verdadeira com a comunidade.

Em seu site, o Instituto Ethos (2014) relaciona a responsabilidade social com a ética:

Ética é a base da Responsabilidade Social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização. Não há Responsabilidade Social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa, por um lado, pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, por outro, desenvolver programas junto a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de Responsabilidade Social. É importante seguir uma linha de coerência entre ação e discurso.

A ética empresarial está fortemente ligada à responsabilidade social. A ética são os padrões, os princípios que norteiam o comportamento empresarial. Deve-se considerar a necessidade que a empresa tem na obtenção de lucros bem como as expectativas da sociedade perante ambos: os produtos e a empresa. Os consumidores estão a cada dia mais atentos à ética empresarial e também mais conscientes de seus direitos e deveres. Da mesma forma, a mídia vem divulgando fortemente desvios éticos que as empresas cometem e isso pode gerar uma grave crise de reputação. Neste contexto, as organizações investem cada vez mais em códigos de ética, buscando segui-los à risca.

A Comunicação Empresarial, com o propósito de criar e manter a imagem de uma organização junto aos seus públicos, ocorre mediante uma comunicação bem-planejada e que agregue valor a esta imagem, auxiliando nos objetivos da empresa; por exemplo, a venda de produtos e serviços.

A imagem de uma organização é o conjunto de percepções do público com relação à empresa, ou seja, como os mesmos a veem. É definida ao longo do tempo, de acordo com ações e comportamentos da organização. “A imagem institucional de uma empresa é um ser vivo dinâmico. Hoje, pode estar saudável, bem vista, aceita, festejada. Amanhã? Vai depender da história de hoje” (NASSAR; FIGUEIREDO, 2007, p. 21). Já a identidade é a personalidade da organização – como ela quer ser vista perante seus públicos. Sendo assim, a imagem é uma continuidade da identidade se bem-trabalhada.

Bahia (1995) divide a Comunicação Empresarial em Interna e Externa, em que a Externa é a comunicação da empresa com a opinião pública, fornecedores, clientes, consumidores, jornais, revistas, acionistas, etc., e a Interna é realizada entre a empresa e colaboradores.

Segundo Kunsch (2006), a Comunicação Externa é um reflexo da Interna. Sendo assim, as organizações devem primeiramente conhecer a si mesmas para, posteriormente, comunicarem melhor externamente.

Para ambas, é necessário que profissionais capacitados façam a comunicação bem como usem corretamente as ferramentas que possam auxiliar neste processo. Nos dois tipos de comunicação é preciso conhecer os públicos que se pretende atingir e trabalhar para eles. Atualmente a vida de uma organização está inteiramente ligada a sua imagem, honestidade e na confiança de seus públicos.

Fazem parte da Comunicação Empresarial várias áreas que se complementam, sendo elas, por exemplo, a Assessoria de Imprensa, as Relações Públicas, a Publicidade e Propaganda, e a Comunicação Interna, porém estas áreas devem estar inteiramente ligadas às demais áreas da empresa, como com o Planejamento, as Finanças, os Recursos Humanos. O envolvimento de todas estas áreas torna a comunicação eficiente e vista como necessária para alavancar resultados.

Serão abordadas a seguir, de forma breve, as áreas da Publicidade e Propaganda, do Marketing, da Assessoria de Imprensa e das Relações Públicas, importantes para o trabalho da Comunicação Empresarial.

### *2.2.1 Publicidade e Propaganda*

A Publicidade tem seu foco maior voltado às vendas. Seu objetivo é difundir a marca, o produto ou o serviço, e persuadir o consumidor levando-o à intenção de compra.

A publicidade é um exemplo notável de discurso persuasivo, com a finalidade de chamar a atenção do público para as qualidades deste ou daquele produto/serviço. (...) Seu objetivo pré-claro é não apenas informar, mas informar e persuadir (CARRASCOZA, 1999,p.18).

A Publicidade é utilizada na empresa para o aumento de vendas e geração de lucros, tendo em vista que, para que o cliente efetue a compra, ele precisa saber os produtos ou serviços que ela oferece. “Uma boa campanha publicitária beneficia o perfil do produto, aumenta as vendas e faz crescer os lucros” (ALI, 2001, p. 36).

Segundo Sant’Anna (2005), a propaganda é uma técnica de comunicação de massa que objetiva o fornecimento de informações, o desenvolvimento de atitudes e a provocação de ações benéficas ao anunciante, ou seja, a venda de produtos ou serviços.

A Propaganda pode ser promocional ou institucional. A promocional, ou de produto, tem como objetivo informar o consumidor sobre um produto de uma empresa. Já a institucional tem como finalidade a comunicação sobre a empresa para que se crie uma imagem positiva da mesma perante o público-alvo: os consumidores.

Para Keller e Kotler (2006), pode-se classificar a propaganda segundo seus objetivos ou propósitos, que são informar, persuadir, lembrar ou reforçar. Neste sentido, os produtos novos remetem-se à propaganda informativa com o intuito de dar conhecimento sobre sua existência, e as marcas que já são conhecidas pelos consumidores usam a propaganda como um reforço para que o cliente continue lembrando delas e comercializando seus produtos.

Juntas, Publicidade e Propaganda divulgam os produtos, serviços, marcas, informam sobre eles, vendem e geram lucros e notoriedade para a organização. Por intermédio delas as empresas conseguem conquistar os clientes atraindo-os para a organização e, pela persuasão já feita, atingem o objetivo da venda. Sendo assim, são ferramentas importantes perante a Comunicação Externa, mantendo o contato da Empresa com o público externo.

### 2.2.2 Marketing

O Marketing está relacionado às estratégias de mercado com as quais a empresa necessita trabalhar com o intuito de manter o bom relacionamento com seu consumidor ou com o público externo em geral, gerando a satisfação mútua entre empresa e clientes.

Drucker, citado por Kotler (2005), defende que “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si mesmo”.

Diz-se que marketing eficiente é o que “faz o que pode vender, em vez de vender o que pode fazer”. Empresas que vendem o que podem produzir são “produto-orientadas”: fazem o produto, consideram depois os clientes e encaram o marketing como uma forma de persuadi-los. As companhias mais bem-sucedidas produzem o que pode ser vendido. São “cliente-orientadas”: criam produtos e serviços em resposta às necessidades dos consumidores (ALI, 2001, p. 36).

Para Souki (2000, p. 231),

Marketing é paixão pelo serviço extraordinário. Pelo deslumbramento dos clientes. Marketing é o suprassumo da criatividade e comunicação no intuito de servir cada vez melhor, para servir cada vez mais. Marketing é a habilidade de comunicar-se de forma impecável com os clientes. Comunicar é possuir uma imagem interna de vencedor e passar essa imagem para os outros. É mostrar seu produto ou serviço com orgulho.

Para Marques (2008), o Marketing estabelece os preços, promove e propaga ideias, produtos e serviços, com a finalidade de realizar trocas que permitam o alcance das metas individuais e empresariais. Segundo Ali (2001), trabalhar o marketing deve resultar em produtos melhores, clientes satisfeitos e lucro. Sendo assim, é uma ferramenta fundamental para o sucesso da empresa.

No entendimento de Andrade (2010), existem alguns tipos de Marketing:

Direto [...] é o marketing centrado no diálogo (interativo) que se utiliza de banco de dados para interagir e conquistar o potencial cliente e/ou para a preservação dos clientes já conquistados.

De rede [...] é uma alteração significativa nos papéis comerciais desenvolvidos. Assim, o consumidor passa a patrocinador de outro consumidor que, por sua vez, passará à função de patrocinador dos consumidores que estão na sequência. Nessa teia, [...] é grande a influência das chamadas redes sociais.

De relacionamento [...] este tem por base a premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua.

Marketing viral [...] trata-se da prática de passar uma mensagem de forma que ela contamine o receptor e leve este a passá-la adiante.

Nesse processo, o receptor transforma-se em emissor sucessivamente (p. 58-63).

O mix de marketing, conhecido como 4 Ps (Produto, Preço, Promoção e Praça), é uma ferramenta de gestão estratégica que gera valor de marca, produto ou serviço, sendo direcionado aos clientes para alcance dos objetivos da organização. Assim, o marketing é uma área importante para a análise de questões básicas que podem interferir no sucesso da empresa.

É necessário desenvolver o produto que o cliente precisa, o produto certo, fixar um preço que gere lucro e que deixe o consumidor satisfeito, além de facilitar o acesso do comprador ao produto, colocando-o no lugar certo, para que, assim, facilite o processo de compra, ou seja, o marketing é uma atividade de planejamento, quando se coletam dados e analisam-se as informações para colocar produtos ou serviços no mercado da melhor forma possível. Por meio de seu mix, os 4 Ps, se bem-gestados, compreendidos e postos em prática, a empresa certamente irá se destacar no mercado, atingido os objetivos esperados.

### *2.2.3 Assessoria de Imprensa*

Outra área de relacionamento com o público externo é a Assessoria de Imprensa, e, por intermédio dela, com um custo menor do que com publicação e divulgação em algumas mídias, é possível informar sobre a organização em vários tipos de meios de comunicação, além de fortalecer a credibilidade quando a marca é citada em matérias de meios confiáveis perante o público.



“O bom relacionamento empresa/impressão é um canal permanente de mão dupla e não um instrumento do qual a empresa só lança mão quando precisa” (DIAS, 1994, p. 6). Ou seja, para a organização conquistar seu diferencial perante o público e destacar-se em meio a tantas outras organizações do ramo, é preciso que informações sobre suas conquistas e seus diferenciais cheguem de forma constante ao conhecimento de seu público, de seus clientes e de seus consumidores. Desta forma, a comunicação, ou a Assessoria de Imprensa, devem ser utilizadas com regularidade e planejamento, não sendo somente uma área a se recorrer somente em tempos ruins ou de extrema necessidade.

Para o bom andamento da Assessoria de Imprensa é preciso colaboração de ambos os lados – a empresa e os jornalistas – ou seja, a organização deve sempre facilitar o trabalho de jornalistas quando estes solicitam auxílio. Manter o bom relacionamento com a imprensa é um fator essencial na área de Assessoria.

Outro importante ponto a ser ressaltado é que a Assessoria de Imprensa não se restringe somente a informar o público externo por meio do relacionamento com a imprensa. Ela pode ser considerada uma estratégia de comunicação, na qual seu papel também é o de, por exemplo, preparar a empresa, seus dirigentes e colaboradores para possíveis crises, instruindo comportamentos mediante possível situação, com o intuito de que a imagem pública desta organização não venha a ser prejudicada.

É preciso que os empresários se conscientizem de que o rumor é muito mais danoso para a imagem da empresa do que a explicação clara e objetiva de um fato. É ilusão acreditar que se calando sobre um assunto de interesse jornalístico a matéria deixará de sair. Se o empresário não fala, outros falam por ele e ocupam o seu espaço (DIAS, 1994, p. 124).

#### *2.2.4 Relações Públicas*

A atividade de Relações Públicas pode ser considerada a área mais completa da Comunicação Social. O relações públicas é um profissional formado para, entre outras situações, estruturar e gestar a imagem da organização, administrar conflitos e crises, manter o bom relacionamento entre os públicos e garantir a boa comunicação.

As organizações mantêm relacionamentos com a sua “família”, colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos. Em outras palavras, as organizações necessitam das relações públicas porque mantêm relacionamentos com públicos (GRUNIG, 2009, p. 27).

Sendo assim, as Relações Públicas atuam tanto interna quanto externamente, trabalhando com os mais variados públicos com quem a organização se relaciona, sendo cada vez mais reconhecida como necessária no mundo corporativo, podendo estar presente em todos os âmbitos que abrangem a organização, tanto na administração quanto na produção, ou seja, aonde se necessite de comunicação.

Em razão das constantes mudanças no cenário das empresas, a profissão de Relações Públicas cresce e se destaca dentro das organizações, sendo entendida como uma estratégia importante no relacionamento entre as empresas e seus públicos. O relações públicas aparece como um profissional completo e capacitado para atuar de diversas formas em uma organização, gerando, assim, seu reconhecimento e sua posterior valorização.

De acordo com a Resolução Normativa nº 43, de 24 de agosto de 2002, que “define as funções e atividades privativas dos profissionais de Relações Públicas”, elaborada pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – Conferp –, dentre as funções definidas para as Relações Públicas estão a elaboração do planejamento estratégico de comunicação das organizações, dos planos e campanhas institucionais, a realização e análise de pesquisas e auditorias de opinião, o cuidado com a imagem e o clima organizacional, a construção da imagem e da credibilidade das instituições, a execução da comunicação da empresas com seus públicos, as ações de comunicação dirigidas e os eventos institucionais e promocionais.

Ferrari (2009) destaca a importância dos públicos para a organização, bem como salienta que estes são o propósito das Relações Públicas:

Dessa maneira, as relações públicas atuam para construir relacionamentos com públicos, que são grupos de pessoas cujo comportamento pode afetar as organizações ou ser por elas afetadas. Os públicos são o objeto da atividade de relações públicas e é para eles que desenvolvemos os relacionamentos, visando estabelecer o equilíbrio de interesse (p. 247).

No que diz respeito à Comunicação Interna, as organizações se questionam sobre as relações que têm com seus públicos – neste caso com o público interno – e os consideram como peças fundamentais para o bom andamento das atividades e o alcance do sucesso de seus produtos e/ou serviços.

Desta forma, as Relações Públicas atuam como uma ponte, um elo entre colaboradores e a organização, sendo que a empresa procura este profissional para que o mesmo realize a mediação entre ambos, administrando o fluxo de informações e garantindo o bom relacionamento, para que, assim, as atividades sejam desempenhadas com satisfação e êxito.

As Relações Públicas estão presentes na gestão de crises internas entre a empresa e os colaboradores, em busca de satisfação para ambos, e na comunicação de fatores relevantes, avaliando a melhor forma de comunicar, atingindo tanto o público interno, que é o colaborador, quanto a repercussão que esta informação terá para o público externo por meio de informações deste funcionário.

Entre outras coisas, as Relações Públicas inserem-se nas atividades de comunicação interna que incluem o que diz respeito à valorização do colaborador como peça essencial da organização, criando estratégias que o satisfaçam no ambiente de trabalho.

### **3. COMUNICAÇÃO INTERNA**

Dentro da Comunicação Interna identificam-se dois tipos de canais: o formal e o informal. Sendo assim, Rego (1986, p. 63) afirma que os canais formais “são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções...)”, ou seja, os registros em sua maioria, escritos. Já os canais informais, segundo o mesmo autor, seriam todas as expressões e manifestações dos trabalhadores que a administração não controlaria, como, por exemplo, as conversas paralelas.

Sendo assim, existem os fluxos comunicacionais, que seriam o ascendente, o descendente e o lateral, além de uma forma bidirecional, que seria vertical e horizontal. Deste modo, a comunicação descendente ou vertical é a comunicação que acontece de cima para baixo, da diretoria para os colaboradores. Esta é o formato que mais acontece, considerando que, nela, os colaboradores não podem opinar. Já na comunicação ascendente o processo é contrário; os colaboradores é quem enviam suas informações. Na comunicação horizontal ou lateral a comunicação acontece entre departamentos situados no mesmo nível hierárquico dentro da organização. Existe ainda o fluxo diagonal, que acontece da diretoria a subordinados de outras áreas. Esta última possibilita a troca de informações entre diversas áreas da organização.

A Comunicação Interna que, inicialmente, era conhecida como Jornalismo Empresarial, mudou as atitudes das organizações. Nos anos 80, o profissional que atuava com o público interno era o jornalista, que deixava a imprensa para se dedicar às empresas, fazendo um jornal interno. Neste momento, o relacionamento nas empresas era difícil, ou quase inexistente, inclusive em virtude do perfil autoritário das empresas. A situação muda a partir do fim do período da ditadura, quando o público interno

começa a ter voz e vez dentro da organização, porém as empresas não estavam preparadas para isso e, a partir deste momento, o relações públicas torna-se o profissional do relacionamento da organização com seus públicos.

Para Waldyr Gutierrez Fortes (2003, p. 72), fazem parte do público interno: funcionários efetivos; assessorias e consultorias; funcionários temporários; estagiários; trainees; bolsistas; funcionários aposentados; ex-empregados; familiares e dependentes; e funcionários terceirizados. Segundo Margarida Kunsch (2003, p. 155), “é preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano, é um cidadão. Não pode ser visto, portanto, apenas como alguém que vai servir o cliente; ele busca interagir em virtude dos objetivos gerais da organização”.

A Comunicação deve atingir os públicos que impactam os negócios da organização. Sendo assim, os colaboradores e suas famílias são o público maior no que se refere à reputação da empresa, o que é uma das prioridades da Comunicação Interna.

A família dos empregados é uma extensão do público interno. Núcleo de pessoas que vivem diretamente do fruto do trabalho do seu membro; a família também deve ser considerada como aliada estratégica, uma vez que alimenta naturais expectativas de progresso da empresa e motivação natural do desenvolvimento profissional de quem trabalha nela. À família, pelo estímulo que representa aos empregados, devem ser planejados e dirigidos esforços de relacionamento e comunicação que consagrem essa parceria, incluindo visitas periódicas às instalações da empresa e o recebimento de informações especialmente preparadas para elas (KUNSCH, 2002, p. 86).

Neste contexto, o objetivo da Comunicação Interna deve ser informar com credibilidade e transparência, motivar os colaboradores e integrá-los, instruindo-os para o comprometimento de cumprimento de metas bem como o incentivo do trabalho em equipe, proporcionando, assim, o crescimento da organização.

Da mesma forma que a Comunicação Empresarial modificou-se ao longo dos anos de acordo com as necessidades impostas pelo mercado, a Comunicação Interna passou pelo mesmo processo, deixando de ser responsável somente pelo *jornalzinho* interno e *releases* para a imprensa, assumindo, também, um papel transformador dentro de toda e qualquer organização.

A natureza cada vez mais complexa e altamente competitiva do ambiente de negócios atual pressiona ainda mais os funcionários e demanda um esforço mais concentrado na área de comunicação interna. [...] Os funcionários de

hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos (ARGENTI, 2006, p. 170).

Assim, atualmente, há uma enorme necessidade em informar o público interno sobre o que ocorre dentro de uma organização, tornando-o influente e fazendo com que se sinta parte da empresa, valorizado, e, por meio da comunicação interna, estas questões são possibilitadas de forma ágil e transparente entre todos os segmentos que a compõem.

Pode-se afirmar que poucas empresas no Brasil dão ênfase e importância à Comunicação interna. Mesmo em grandes e médias organizações, essa área ainda não possui altos investimentos, além de faltar conhecimento e pensamento estratégico por parte dos profissionais. Os gestores ainda não se apresentam preparados para lidar com tal comunicação. E são eles os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que farão com que a organização cresça e se desenvolva. “Os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados. São eles que devem dar o primeiro passo” (MARCHESI apud NASSAR, 2005). O discurso empresarial não pode ser diferente da ação. Ele tem que ser transparente e transmitir absoluta credibilidade (MENAN, 2014, p. 3-4.).

Neste sentido, evidencia-se a falta de investimentos e de preocupação com a área da Comunicação Interna, porém grandes avanços já ocorreram. São evidentes os benefícios que uma eficiente Comunicação Interna traz à empresa, bem como sua necessidade para o alcance de objetivos traçados, todavia muitos gestores ainda não a veem como necessidade.

[...] a comunicação interna ainda esbarra em uma série de problemas. E, o que é mais grave: a falta de habilidade comunicacional da maioria dos gestores das 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. São eles os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados e dar o primeiro exemplo. O discurso empresarial não pode ser diferente da ação. Cabe aos gestores, aos líderes, mostrar isso de forma objetiva e clara, em suas atitudes (NASSAR, 2005, p. 47).

No trecho supra, Nassar (2005) salienta que faltam habilidades comunicacionais para os gestores, e que eles – os líderes – devem ser os primeiros a entender a comunicação como estratégia para a obtenção de resultados.

A função das empresas mudou, não sendo mais somente produzir e vender bens e serviços, mas também proporcionar qualidade de vida e satisfação interna aos seus colaboradores. Com os funcionários felizes, motivados, a conquista de clientes é evidente, bem como sua fidelização. O ambiente fica mais agradável, fazendo com que quem utilize seus serviços se sinta bem.

Muitas empresas já sabem: os funcionários são seus primeiros clientes. Eles são peças fundamentais na engrenagem que vai levar a companhia ao sucesso ou ao fracasso. Por isso, fazer deles parte integrante de um grupo com os mesmos objetivos, valorizá-los, incentivá-los e municiá-los de informações estratégicas estão na linha [...] (MELLO, 2008).

De acordo com Nassar, na produção de Karla Cristine Justino, antigamente os donos de empresas não tinham preocupação – praticamente nenhuma – com a imagem da empresa internamente:

Na sociedade industrial, a imagem da empresa era resultante de suas mercadorias produzidas em massa, que por sua vez, eram produzidas por trabalhadores massificados, condicionados por rotinas de trabalhos manuais. A Comunicação Interna era baseada em ordens, o que desmotivava muitos funcionários, porque nem recebiam o reconhecimento do seu trabalho, e conseqüentemente, se levou, ao longo do tempo, a conflitos de trabalhos, como reivindicações e greves trabalhistas (NASSAR, 2006, p. 23).

Ainda, para Justino (2006),

Hoje este cenário mudou, devido à necessidade da empresa ser o sinônimo de seus produtos e/ou serviços, como por exemplo: “Ford é carro” e “Coca-Cola é refrigerante”, e para isto ela deve convencer cada vez mais que as suas “mercadorias” são necessárias, acessíveis, compráveis e encontráveis, buscando um número maior de adeptos para levarem a sua marca para toda a sociedade, no entanto, descobriram que seus funcionários podem ajudar na divulgação dos produtos da empresa, e ainda, eles se comprometem mais com os resultados da companhia e sentem que também têm um compromisso com o consumidor.

A Comunicação Interna deve beneficiar ambos: o público interno e a organização. O colaborador deve ser respeitado e a comunicação interna ser ferramenta para valorizá-lo. Mediante isso, o mesmo produzirá mais, será comprometido com a empresa e será, ainda, um porta-voz positivo da empresa (KUNSCH, 2003).

De acordo com Kunsch (2002), os empregados são um trunfo para a empresa:

Constituindo um universo de valores dos mais expressivos, os empregados representam o maior trunfo para que uma empresa possa se desenvolver e cumprir sua missão. A esse público deve ser dirigida a maior e a melhor atenção, pois é com ele que a empresa vai empreender suas conquistas (p. 85).

Os colaboradores são os responsáveis pela execução das atividades necessárias ao funcionamento de uma empresa. Desta forma, são decisivos, podendo inclusive ser considerados mais importantes ou tão importantes quanto os clientes. Se os colaboradores estiverem motivados para o desempenho de suas funções, satisfeitos com as condições de trabalho, com o salário e entendendo sua importância dentro da organização, exercerão suas funções com uma qualidade superior, e isso refletirá na satisfação de todos, inclusive clientes.

As insatisfações que rondam o público interno são inúmeras. Por este motivo, nasce a necessidade de se realizar ações que busquem sua satisfação. É preciso que as empresas sintam esta necessidade e consigam administrar da melhor forma os conflitos que existem com relação aos colaboradores. Para as empresas que enxergam a importância que este público tem no sucesso em trabalhar a Comunicação Interna, é fundamental construir e manter um bom relacionamento com e entre seus colaboradores.

A Comunicação Interna se torna eficiente quando se percebe a vontade que o colaborador tem em desempenhar sua função, trazendo resultados positivos para a empresa, motivando outros funcionários, ou seja, estabelecendo um relacionamento saudável entre ambos – organização e colaborador.

### **3.1 Instrumentos de Comunicação Interna**

A Comunicação Interna em uma empresa acontece mediante meios que, se eficientes, atendem a todo o quadro de colaboradores bem como todas as necessidades da empresa com relação à comunicação.

Cada empresa possui a sua realidade e as suas necessidades. Desta forma, a equipe que trabalha a Comunicação Interna deve adequar-se à realidade da mesma, tendo em vista que algumas ferramentas de comunicação têm maior influência, causando melhor entendimento por parte do colaborador. Análises básicas devem ser feitas para que se chegue à melhor forma de comunicar com eficiência e exatidão a todos os colaboradores. Neste sentido, algumas empresas, analisando sua realidade, investem em mecanismos e ferramentas simples ou ultrapassadas por muitos, porém as que melhor se adaptam ao ambiente da organização.



Margarida Kunsch salienta que “[...] ‘murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.’, envolverá o empregado nos assuntos da organização” (2003, p. 159).

Da mesma forma, Waldyr Gutierrez Fortes (2003, p. 255) afirma que, atualmente, algumas ferramentas destacam-se na comunicação com os colaboradores, sendo elas os boletins, o jornal mural, a revista, o jornal impresso, o quadro de avisos, circular, caixa de sugestões, reuniões, eventos, festas com a presença de familiares, treinamentos, intranet, e-mail, etc.

Neste contexto, as mudanças também aconteceram. Ferramentas de comunicação que antes traziam palavras complicadas, de difícil entendimento por parte dos colaboradores, caíram em desuso. Atualmente o foco não se restringe à formalidade, mas, sim, ao entendimento com exatidão de quem recebe a mensagem, facilitando a comunicação. Para Margarida Kunsch (2002), as reuniões informativas cederam lugar à comunicação dirigida, como os murais e a caixa de sugestões, surgindo, assim, uma via de mão dupla, na qual a comunicação acontece entre a gerência e os colaboradores bem como entre colaboradores e gerência e, desta forma, o colaborador tem sua opinião considerada.

Kunsch (2002) destaca também a importância do computador na atualidade. “[...] os avisos em murais têm ganho apresentações mais sofisticadas e chamativas – coloridas. E os responsáveis por eles têm gasto muito menos tempo em sua confecção” (KUNSCH, 2002, p. 185). Segundo a autora, a necessidade de informação por parte do colaborador bem como por parte da empresa, fez com que os jornais, que antes eram trimestrais, por exemplo, encurtassem seus prazos, a fim de atender essa demanda. Com a utilização do computador surgem novas ferramentas, muitas delas digitais, como o “[...] correio eletrônico, onde é possível manter um jornal semanal ou até diário e, além disso é interativo” (KUNSCH, 2002, p. 186). Também o uso do vídeo, quando “[...] você consegue estar presente em diversos locais simultaneamente, evitando privilegiar uma ou outra unidade e passando a mesma mensagem em cada uma” (p. 187).

Os instrumentos de Comunicação Interna são as ferramentas essenciais para o desenvolvimento desta forma de comunicação nas organizações. Através deles as empresas conseguem atingir seus resultados. Exemplos de organizações que com

auxílio da Comunicação Interna e de outras áreas e fatores alcançaram objetivos e esperados são descritos abaixo, a partir de uma pesquisa realizada com três organizações.

### **3.2 A Comunicação Interna como Ferramenta de Obtenção de Resultado**

Atualmente a Comunicação Interna vem sendo compreendida junto às organizações como uma ferramenta que auxilia na obtenção dos resultados que se deseja alcançar. Desta forma, torna-se um diferencial entre as organizações.

Sendo assim, para exemplificarmos a importância da Comunicação Interna nas organizações, realizou-se uma pesquisa com base no Guia “*As melhores empresas para você trabalhar – 150 organizações que são referência em gestão de pessoas no Brasil em 18 setores da economia*”, da *Revista Você S/A*, edição especial, outubro de 2014, da Editora Abril.

A Equipe da *Revista Você S/A* com auxílio da FIA- Fundação Instituto Administração realiza anualmente a pesquisa. Organizações Públicas e Privadas com mais de 200 colaboradores e no mínimo 5 anos de existência, inscrevem-se e preenchem formulários relatando suas práticas de gestão de pessoas. Ao mesmo tempo um grupo aleatório de funcionários, escolhidos pela equipe da revista preenchem questionários sobre suas impressões com relação ao clima de trabalho da organização em que atuam.

Entre as organizações citadas pela revista estão o Sicredi, o Grupo Boticário, e a Gerdau, classificados nas categorias bancos e serviços financeiros, bens de consumo e siderurgia e metalurgia, respectivamente, as quais foram selecionadas aleatoriamente para serem estudadas neste trabalho, sendo descritos na sequência aspectos relevantes para tal escolha, considerando inclusive o relacionamento da organização com seu público interno.

#### *3.2.1 Sicredi*

O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa que oferece os mesmos produtos e serviços de um banco, com a diferença de que no Sicredi o cliente torna-se

associado da cooperativa. Desta forma, além de ser dono de uma parte do negócio, o associado pode auxiliar na decisão de como serão divididos ou investidos os resultados do ano por meio da participação nas assembleias que acontecem na sua região. Além disso, o associado conta com acesso aos serviços e soluções proporcionados pela instituição, como conta corrente, cartão de crédito, cartão de débito, linhas de crédito, unidades de atendimento, caixas automáticos, investimentos, seguros, consórcios, etc.

Deste modo, o Sicredi está presente em dez Estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Tocantins, Pará, Rondônia e Goiás), somando mais de 1,1 mil pontos de atendimento, mais de 2,5 milhões de associados e mais de 15 mil colaboradores, e atua com foco no objetivo de crescer e ajudar a crescer. Sendo assim, o fato de ser cooperativa torna-se a base para o crescimento e sustentação da instituição.

A Missão do Sicredi é, “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

De acordo com seu site <[www.sicredi.com.br](http://www.sicredi.com.br)>, “valor para o Sicredi não é somente oferecer soluções financeiras e agregar renda, mas, principalmente, desenvolver e melhorar a qualidade de vida do associado e da sua comunidade”. Entre outros, são citados a preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio, o respeito à individualidade do associado, a valorização e desenvolvimento das pessoas, a preservação da instituição como sistema, o respeito às normas oficiais e internas e a eficácia e transparência na gestão.

Entre seus produtos e serviços estão cartões, crédito, investimentos, seguros, conveniência, consórcios, cobranças, câmbio, previdência, etc.

Neste contexto, o Sicredi foi eleito, no ano de 2014, como uma das melhores empresas para você trabalhar pela Revista *Você S/A*, na categoria bancos e serviços financeiros. Segundo o Relatório Anual de Sustentabilidade 2013 do Sicredi, o Guia “reconhece as empresas bem posicionadas pela qualidade da gestão de pessoas, pela comunicação eficiente em todos os níveis e pelos efeitos percebidos pelos colaboradores” (SICREDI, 2014, p. 11).

Dentre os dados numéricos apontados pela Revista (p. 130) estão os 15.722 funcionários e 3.465 executivos. Destes, 57% são mulheres e 13% são homens. Os funcionários têm idade média de 31 anos e 6 anos de tempo médio na casa. Os funcionários que se identificam com a empresa são 90%, os que estão satisfeitos e motivados 82,9%, acreditam ter desenvolvimento 82,5% e aprovam seus líderes 83,6%.

Presente no guia pela 8ª vez (2005, 2006, 2007, 2008, 2011, 2012, 2013, 2014), a nota do Sicredi (índice de qualidade na gestão de pessoas – IQGP) foi de 68,6, a nota final do índice de felicidade no trabalho (IFT) ficou em 79,5, já a nota do funcionário (índice de qualidade no ambiente de trabalho – IQAT) foi de 84,1.

Dentre os pontos a melhorar destacados pela Revista estão a falta sentida por parte dos empregados com relação a planos de cargos e salários e também planos de carreira mais estruturados. Como ponto positivo destaca-se o programa aprende *on-line*, que treinou 17.743 funcionários em mais de 720 horas de cursos pela internet.

Segundo o Relatório Anual de Sustentabilidade 2013 (SICREDI, 2014), aproximadamente 73% da alta gerência do Sicredi (diretores, superintendentes e gerentes) provém da comunidade local, o que propicia uma melhor interação entre a cooperativa e o público, tendo em vista que entre os municípios em que o Sicredi está presente, 47% têm menos de 10 mil habitantes. Em 206 municípios é a única instituição financeira.

Ainda no ano de 2013 os investimentos na área de educação corporativa tornaram o Sicredi uma das organizações que mais investem em formação no Brasil. Foram “R\$ 27,4 milhões, acrescidos do valor de R\$ 610,8 mil para a aquisição de uma nova plataforma de ensino *on-line* para os colaboradores”.

Com relação à satisfação dos colaboradores, acontece duas vezes ao ano uma Pesquisa de Clima, na qual, em 2012, a favorabilidade ficou em 75%. Após a pesquisa a cooperativa trabalha para sanar as questões apontadas visando a melhoria dos problemas apontados.

No ano de 2012 o Sicredi instituiu o Código de Conduta, e mais de 90% dos colaboradores realizaram o curso de capacitação específico e aderiram aos princípios ali contidos. O primeiro contato do colaborador com o Código ocorre no momento da seleção, quando o mesmo concorda com os termos descritos.

No documento, os colaboradores encontram orientação sobre questões práticas que necessitem de uma decisão em torno dos princípios, valores e funcionamento da instituição, e, em caso de dúvida, há uma equipe com quem esclarecer os pontos. As questões abordadas na publicação incluem desde os valores da instituição até aspectos práticos do cotidiano, como relações de parentesco, interações com fornecedores, conflito de interesses, investimentos pessoais e representação do Sicredi em eventos externos (p. 56).

Com a instituição do Código, disponibilizou-se aos colaboradores um canal de acesso exclusivo à Ouvidoria Interna, quando o colaborador pode fazer seu registro de condutas em desacordo com o Código e acompanhá-lo via internet com a garantia de confidencialidade das informações.

Em contato com a Assessoria de Comunicação e Marketing do Sicredi das Culturas RS, há o destaque da Comunicação Interna da cooperativa como um dos fatores que levou o Sicredi a atingir o reconhecimento publicado pela Revista.

Segundo o Relatório Anual de Sustentabilidade 2013 do Sicredi:

O Sicredi tem nas pessoas seu mais importante ativo e, por elas, estabeleceu como meta: ser uma das melhores empresas para se trabalhar. A instituição procura alinhar a excelência nos negócios ao reconhecimento da equipe e ao senso de autorrealização, valorizando os princípios da educação, da formação e da informação, em um ambiente de cooperação e meritocracia (SICREDI, 2014, p. 52).

Destaca-se a visão do Sicredi com relação à importância da Comunicação Interna para a obtenção dos resultados esperados. “Temos internamente políticas que norteiam nosso trabalho, como a Política de Endomarketing e a Política de Comunicação Direta. Além das políticas, temos ferramentas sistêmicas e locais. Dentro do sistema temos a intranet que chamamos de Rede Colaborativa, dentro dela temos a Única Revista, que é uma revista digital com informações de todo o Sistema e a Única Negócios, que é uma revista digital com foco em ações de negócios, produtos e serviços, e localmente temos a Única News que trata de informações diversas da nossa cooperativa. Esta é enviada semanalmente por e-mail para os colaboradores. Trabalhamos também com o envio de e-mail marketing conforme a necessidade”, destaca Vanessa Goi Wender, assessora de Comunicação e Marketing do Sicredi das Culturas RS. Sendo assim, destacam-se os instrumentos como intranet, e-mail marketing, mural, reuniões, etc.

O Relatório Anual de Sustentabilidade do Sicredi 2013 expõe os meios e canais de comunicação com *stakeholders* (públicos) da cooperativa. A seguir apresentamos uma tabela demonstrativa:

Tabela 1 – Meios e canais de comunicação com *stakeholders*

Meios e canais de comunicação e relacionamento com <i>stakeholders</i>		
Públicos	Meios e canais de engajamento	Periodicidade
Sociedade	Relatório de sustentabilidade	Anual
	Demonstrações financeiras combinadas	Semestral
	Veículos de comunicação	Agenda flexível
Associados	Website	Contínua
	Assembleias Gerais Ordinárias	Anual
	Reuniões de núcleo	Agenda flexível
	Sicredi Internet (PF e PJ)	Contínua
	Sicredi Mobi	Contínua
	Sicredi Fone	Contínua
	Unidades de atendimento	Contínua
	Caixas eletrônicas	Contínua
	Agentes credenciados	Contínua
	Pesquisa de satisfação NPS	Mensal
	Programa Crescer	Agenda flexível
	Boas-vindas ao associado	Agenda flexível
	Perfil oficial e redes sociais	Contínua
	Assembleias Itinerantes de consórcio	Agenda flexível
	Ouvidoria externa, que presta os serviços de SAC, Ouvidoria, RDR Banco Central, Conte Aqui (Febraban), CVM, Redes Sociais, Reclame Aqui	Contínua
Colaboradores	Rede Colaborativa (intranet)	Contínua
	Portal Sicredi	Contínua
	Ouvidoria interna canal web	Contínua
	Café da manhã com o presidente	Agenda flexível
	Código de Conduta	Contínua
	Estrutura de governança	Contínua
	Estrutura de comitês	Contínua
	Pesquisa de satisfação	A cada dois anos
	Catavento – publicação interna	Bimestral
	Catavento Negócios – publicação interna	Quinzenal
	Campanhas e eventos internos	Agenda flexível
	Murais	Quinzenal
	Encontro Nacional de Executivos	Semestral
Fórum Nacional de Presidentes	Semestral	
Fornecedores	Suporte de fornecedor	Contínua
	Área de Compras e Logística	Contínua
Comunidade	Website Programa A União faz a Vida	Contínua
	Programa A União Faz a Vida	Contínua
	Facebook do Programa A União Faz a Vida	Contínua
Governo/sociedade civil	Eventos, comitê, fóruns e reuniões	Agenda flexível

Fonte: Disponível no Relatório Anual de Sustentabilidade 2013 (SICREDI, 2014, p. 47).

Os projetos de Comunicação Interna acontecem de acordo com as políticas de Endomarketing, Comunicação Direta, Ações de Relacionamento, Propaganda Interna e Canais Internos de Comunicação. “Entendemos que o resultado de 85% de favorabilidade na pesquisa de clima deste ano, está ligado também ao fato de prezarmos

por manter nosso grupo de colaboradores informados sobre o que está acontecendo em nossa cooperativa e sobre o nosso planejamento para futuro”, afirma Vanessa.

Neste sentido, também o Sicredi proporciona o acesso livre de todos os colaboradores com os diretores, presidente e vice-presidentes. Desta forma, os colaboradores sentem-se como parte da cooperativa, compreendendo seu papel para o sucesso da mesma.

Na comunicação interna, há um cuidado permanente com a exposição objetiva, ágil e correta de informação nos diversos canais disponíveis e com a comunicação de mão dupla. Papel vital cabe aos gestores, treinados como os principais agentes de comunicação. Eles participam de fóruns estratégicos com diretores, superintendentes e gerentes, com a incumbência de repassar o conteúdo para suas equipes em encontros frequentes, além de esclarecer dúvidas e fazer os ajustes necessários (SICREDI, 2014, p. 56).

O profissional de Relações Públicas também é peça importante na Comunicação Interna do Sicredi. Segundo Vanessa, “no endomarketing do Sicredi traduzimos os 4 Ps do marketing para o cenário interno da organização, onde a comunicação interna equivale ao P da Promoção, pois estabelece a coalizão entre os demais fatores do composto, falando às pessoas e também as ouvindo para garantir um diálogo fluido e disseminar critérios para a tomada de decisões. Dentre os papéis do RP junto a comunicação interna podemos elencar: fazer a gestão das Políticas de Comunicação que envolvem o público interno, auxiliar no planejamento e execução de ações e eventos que permeiam os colaboradores, alimentar as ferramentas de comunicação e fomentar o seu uso”.

### *3.2.2 Grupo Boticário*

Conhecido como fabricante de cosméticos, perfumes e produtos de beleza, O Boticário (1977), por meio de um projeto de transformação planejado e elaborado desde o ano de 2010, deixou de ser conhecido somente por uma marca, passando a ser um grupo com quatro unidades que compõem o atual Grupo Boticário (2010): O Boticário, Eudora, quem disse, berenice? e The Beauty Box.

Dentre os pontos positivos destacados pelo Guia (p. 132-134), estão os programas de inclusão social e de incentivo ao voluntariado bem como os estímulos estendidos aos familiares. Já como pontos a melhorar, os funcionários destacam que as

regras para as promoções não são seguidas em algumas áreas e há falta de agilidade nas tomadas de decisão.

A nota da empresa (índice de qualidade na gestão de pessoas – IQGP) foi de 77,6; já a nota final do índice de felicidade no trabalho (IFT) ficou em 78,4. A nota do funcionário (índice de qualidade no ambiente de trabalho – IQAT) foi 78,7.

Segundo a Revista *Você S/A*, a empresa esteve presente no Guia por 8 edições: nos anos de 2000, 2003, 2004, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014. Possui 6.367 funcionários, 747 executivos, com 69% mulheres e 31% homens. A idade média dos funcionários é 31 anos e seu tempo de permanência na empresa é em média cinco anos.

Conforme os funcionários, 85,6% identificam-se com a empresa, 77% estão satisfeitos e motivados, 76,8 acreditam ter desenvolvimento e 78,6 aprovam seus líderes.

Em seu site <<http://grupoboticario.com.br>>, o Grupo aponta seu posicionamento que traduz a essência, personalidade e valores do grupo: “Beleza é o que a gente faz”. *Beleza*: por meio do desenvolvimento e fabricação de produtos, de atitudes positivas e sustentabilidade, levamos beleza e autoestima e inspiramos pessoas, empresas e sociedade para a construção de um mundo mais belo. *É*: representa o presente, o agora. Reforça as atitudes empreendedoras que levam a pensar, hoje, em soluções para o amanhã. *Gente*: mostra nosso lado humano. *É* o reconhecimento pela dedicação da rede colaborativa que constrói esta história de sucesso e conduz toda a nossa estrutura empresarial. *Faz*: simboliza o espírito empreendedor do Grupo e de quem faz parte dele, com o desejo incessante de crescer, dar oportunidades de crescimento e fazer sempre mais.

A Visão do Grupo, também disponível em seu site, é “ser referência na criação de valor em negócios de beleza”, e os valores são o comprometimento com os resultados, a paixão pela evolução e desafios, a integridade e a valorização das pessoas e das relações.

“A beleza transforma, encanta, conquista e também pode ser conquistada. Eis o ideal de beleza que *O Boticário* multiplica com seus produtos, lojas e em sua relação com o público”. A Marca conta com mais de 1.000 produtos, oferecendo cosméticos, perfumes e maquiagem, sendo a mais ampla rede de franquias do país e a maior em



âmbito mundial em perfumes e cosméticos, contando com aproximadamente 3.700 lojas no Brasil, e presente em outros 8 países. “Desde 1977 *O Boticário* soma inspiração, ousadia, inovação e qualidade, despertando o respeito do mercado, a confiança dos parceiros e a admiração dos consumidores” (GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

Outra marca do grupo é a *Eudora*, “cosméticos para mulher que une beleza e atitude, e tem poder para pequenas e grandes conquistas”. “A marca conta com produtos para ativar cada intenção da mulher: poder de arrasar e estar deslumbrante; poder de ousar e deixar a sua marca; poder de impressionar e jamais passar despercebida; poder de seduzir e atrair mais olhares e desejos, e uma linha de tratamento diário para a mulher manter a autoconfiança todos os dias” (GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

As duas mais recentes marcas que compõem o Grupo Boticário são *quem disse, berenice?* e *The Beauty Box*, que chegaram ao mercado em agosto e novembro de 2012, respectivamente. *Quem disse, berenice?* conta com mais de 500 produtos, coloridos, com texturas e fragrâncias diferenciadas. A marca “oferece opções acessíveis para a diversidade feminina expressa em todas as idades e classes sociais. As consumidoras da marca são mulheres que gostam de provar novas combinações. Bom humor, irreverência e originalidade são os valores que traduzem a proposta da unidade de negócio” (GRUPO BOTICÁRIO, 2014). Seguindo o mesmo público, *The Beauty Box*, oferece cosméticos, esmaltes, maquiagem e perfumaria, totalizando aproximadamente 7.000 produtos de 60 marcas, entre nacionais e internacionais.

A Comunicação com os colaboradores do Grupo Boticário é citada em seu Relatório de Sustentabilidade 2013, disponível no site <<http://grupoboticario.com.br>>:

Os mais de 6.000 colaboradores são informados sobre as estratégias e práticas nos canais de comunicação interna (revista, murais, *intranet*, *newsletter* e *blog*) e também recebem uma versão do Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário. Por estes canais e também por meio de nossa prática diária, incentivamos a adoção de atitudes positivas e sustentáveis entre nossa rede colaborativa, bem como orientamos para seu compartilhamento com redes de relacionamento, sejam elas presenciais ou virtuais (p. 55).

É destacado, ainda, um treinamento realizado relacionado à sustentabilidade para o público interno. Entre os assuntos estão o desenvolvimento de embalagens e a garantia de qualidade. “O evento contribuiu para que os colaboradores ampliassem seus

conhecimentos quanto ao papel de cada um na garantia da sustentabilidade nos negócios da empresa e na cadeia de valor” (p. 55).

O Grupo Boticário também adota um Código de Conduta. Este Código é direcionado aos colaboradores e informa sobre o comportamento íntegro e respeitoso que a organização espera dos funcionários, tanto na relação com os colegas quanto com os demais públicos que compõem a empresa. “Para nós, o Código só cumpre seu papel se o conteúdo se reflete em atitudes. Seus objetivos estão alinhados à visão, ao propósito profundo e aos valores culturais da organização, e reforçam a responsabilidade da empresa para com os públicos interno e externo” (p. 55).

Neste sentido, caso haja descumprimento dos termos que constam no documento, o grupo conta com um canal de Ouvidoria, no qual, se denunciados, casos de não cumprimento de algum ponto citado no Código de Conduta são analisados e avaliados. O canal serve também para sugestões de melhorias por parte do público interno, e até mesmo para esclarecimentos.

Para manter vivas na organização as orientações do Código de Conduta, são realizadas ações mensais de comunicação na Revista Essência – distribuída para todos os colaboradores –, e trimestrais em todos os canais da empresa, com temas do Código. Além disso, o Comitê de Conduta promove treinamentos sobre o Código e o processo de gestão de conduta voltados aos públicos considerados estratégicos para sua disseminação. Em 2013, foram capacitados 75% dos gestores do Grupo no tema Limites nas Relações Interpessoais (p. 55).

Desta forma, analisa-se que a relação do Grupo Boticário com seus colaboradores foi um dos pontos fundamentais que levaram o grupo a integrar o *Guia 2014 – As melhores empresas para você trabalhar*, considerando a importância deste público para que o Grupo atinja seus objetivos.

### 3.2.3 Gerdau

A Gerdau, organização líder no segmento de aços longos nas Américas e uma das principais fornecedoras de aços longos especiais no mundo, conta com mais de 45.000 colaboradores espalhados pelo mundo, possuindo operações industriais em 14 países nas Américas, Europa e Ásia.

Citada pelo Guia como a melhor organização na área de siderurgia e metalurgia, a Gerdau teve de mudar estratégias a partir da diminuição da atividade industrial no Brasil, especialmente na fabricação de veículos. Com corte anunciado de R\$ 500 milhões no orçamento de 2014, segue mirando o futuro. Desta forma, desenvolveu seu planejamento estratégico pensando a longo prazo, e dentre as metas importantes estão o desenvolvimento de pessoas e a aceleração de talentos. Sendo assim, a empresa começa a preparar seus colaboradores para os novos tempos.

A missão da Gerdau é “Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável”. Sua visão: “Ser global e referência nos negócios em que atua”. Seus valores: “Ter a preferência do CLIENTE; SEGURANÇA das pessoas acima de tudo; PESSOAS respeitadas, comprometidas e realizadas; EXCELÊNCIA com SIMPLICIDADE; foco em RESULTADOS; INTEGRIDADE com todos os públicos e SUSTENTABILIDADE econômica, social e ambiental” (GRUPO GERDAU, 2014).

Como pontos positivos da organização, a *Revista Você s/a* (p. 253-254) destaca o trabalho em equipe. Um programa de solução de problemas organizou 688 grupos de profissionais que economizaram 148 milhões de dólares com eficiência em 2013. Já, como pontos a melhorar, alguns funcionários reclamam que a companhia é lenta para fazer mudanças em razão de processos muito burocráticos.

Presente no Guia pela 9ª vez (1997, 1999, 2000, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), a nota da empresa (índice de qualidade na gestão de pessoas – IQGP) foi de 77,6. A nota do funcionário (índice de qualidade no ambiente de trabalho – IQAT) ficou em 82,5 e a nota final (índice de felicidade no trabalho – IFT) foi de 81,1.

O número de funcionários é de 24.481, o de executivos 2.975, sendo 10% mulheres e 90% homens. A idade média dos colaboradores é de 36 anos com tempo médio de casa de 10 anos.

Os funcionários que se identificam com a empresa são 89,1%, os que estão satisfeitos e motivados são 80%, acreditam ter desenvolvimento 82% e aprovam seus líderes 83,2%.

A empresa possui seu Código de Ética disponível no site <[www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br)>, que inclui relacionamentos internos e externos, segurança, ambiente de trabalho, pessoas respeitadas, comprometidas e realizadas, integridade com

todos os públicos, relacionamento honesto, entre outros. Problemas com questões relacionadas ao Código devem ser relatados ao Gestor, ou, por exemplo, com relação ao ambiente de trabalho, o contato deve ser feito no RH da unidade, porém caso o colaborador prefira pode acessar o Canal de Ética, na Intranet da Gerdau, ou realizar contato por intermédio de ramal interno.

Em seu Relatório Anual 2013, disponível no site <[www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br)>, a empresa destaca seus relacionamentos com os colaboradores.

A Gerdau estimula seus mais de 45 mil profissionais a superar seus próprios desafios e transformar suas competências em resultados diferenciados para os negócios. Para isso, acredita que é fundamental realizar a capacitação contínua dos seus colaboradores, em todos os níveis da Empresa. Em 2013, cada colaborador, em média, dedicou 48 horas para capacitação, somando um investimento de R\$ 34,2 milhões (p. 22).

Dentre os relacionamentos destacam-se fortemente os treinamentos e cursos para os colaboradores além de outras ações, que, em grande parte, estão relacionados à segurança e acidentes de trabalho. “A taxa de frequência de acidentes por milhão de horas trabalhadas (índice internacional que mede a ocorrência de acidentes no ambiente de trabalho) se manteve na faixa de 1,10, número inferior à média mundial da indústria do aço, cujo valor mais recente divulgado pelo World Steel Association é de 1,41” (p. 24).

A Comunicação Interna da Gerdau é brevemente citada no Relatório, quando é salientada a busca constante da empresa por aprimorar suas práticas nesta área.

(...) em 2013, construiu uma intranet global, a qual possibilita acesso ágil e fácil a conteúdos globais e locais em uma única plataforma. O projeto, desenvolvido durante um ano por um time de 36 colaboradores de todas as Operações de Negócio da Empresa foi lançado globalmente no início de 2014. A iniciativa incorporou *benchmarks* externos e *cases* de intranets já existentes em diversas operações da Gerdau (p. 24).

De acordo com o Relatório, evidencia-se a grande preocupação da Gerdau com seu público interno, desde aspectos de comunicação até mesmo capacitação e relacionamento, o que auxiliou a empresa a estar presente no *Guia 2014 – As melhores empresas para você trabalhar*.

Neste sentido, as três organizações analisadas trabalham a Comunicação Interna, com o viés de informar e também de valorizar o profissional, através de ações, projetos e instrumentos que adequados com a realidade de cada organização auxiliam obtenção dos resultados e nas conquistas esperados pela mesma.

Sendo assim, mediante a análise das organizações percebe-se que as mesmas compreendem que seus colaboradores são peças fundamentais para que consigam manter-se no mercado, e também a importância de valorizar, incentivar, e informar estrategicamente cada profissional.

## CONCLUSÃO

A Comunicação Interna, no contexto das organizações, sejam elas classificadas em primeiro, segundo ou terceiro setor, deve ser uma área presente em todo e qualquer tipo de organização. As organizações passaram por mudanças ao longo dos anos, inclusive a Comunicação Empresarial, e um dos pontos principais a serem observados por elas são as pessoas.

São pessoas que compõem as organizações; sendo assim, o sucesso das mesmas, depende dessas pessoas. Desta forma, é importante a satisfação e valorização dos colaboradores para que estes compreendam seu papel fundamental no dia a dia da empresa em que atuam. Essa satisfação e valorização do profissional podem ser atingidas por intermédio da Comunicação Interna, com ações e planejamento que envolvam o trabalhador nos assuntos da organização. O público interno é o primeiro cliente de qualquer empresa, daí a importância de que este seja comunicado primeiramente de todas as informações bem como sejam ouvidas e aceitas suas sugestões.

Neste sentido, em outubro de 2014 a edição especial da *Revista Você S/A*, da Editora Abril, apresentou o *Guia As melhores empresas para você trabalhar – 150 organizações que são referência em gestão de pessoas no Brasil em 18 setores da economia*, citando entre elas o Sicredi, o Grupo Boticário e a Gerdau. Analisando informações da própria Revista e dos sites de cada organização, compreende-se a importância que a Comunicação Interna tem em cada uma delas.

Conforme citado no Capítulo 2 desta monografia, a Ética tem grande importância nos negócios de qualquer organização, e as empresas analisadas possuem seu Código de Ética definidos, com normas a serem seguidas inclusive pelos colaboradores, propondo canais de atendimento para denúncias de desvios do Código e também retorno após análise.

A Comunicação Interna das três organizações estudadas é muito bem-estruturada e, além de comunicar, possui um trabalho de valorização e relacionamento entre a

organização e os colaboradores. Os instrumentos de Comunicação interna utilizados vem ao encontro do que Kunsch (2002, 2003) e Fortes (2003), citados no Capítulo 3, afirmam, considerando que muitas das mídias impressas foram substituídas pelas mídias digitais e pelo computador, como é o caso das três organizações, que possuem intranet, revista digital, newsletter digital, blog entre outros.

Ainda, de acordo com o pensamento dos autores, outros instrumentos não perderam força, sendo adequados à realidade de cada organização, como os murais, as reuniões e as revistas impressas. Salienta-se ainda a Comunicação Interna, com ações voltadas à satisfação e felicidade do colaborador, inclusive com a facilidade de acesso dos mesmos aos seus dirigentes, o que proporciona que o funcionário sinta que suas observações são consideradas pela empresa.

Neste contexto, conclui-se que a Comunicação Interna deve ser compreendida como essencial a todas as organizações, pois, por meio dela há a aproximação do colaborador com a empresa em que atua. Em muitas delas isso já é compreendido e posto em prática, como é o caso das três organizações analisadas, porém ainda existem muitas, principalmente de pequeno e médio porte, que não sentem essa necessidade.

A área da Comunicação Interna deve ser vista como importante para os dois lados – organização e colaborador – e atuar desta forma relacionando ambos, para que, assim, além de bem-informado, o público interno sinta-se parte da organização.

## REFERÊNCIAS

ALI, Moi. **Como aplicar conceitos de Marketing**. São Paulo: Editora Publifolha, 2001.

ANDRADE, Carlos Frederico de. **Marketing: O que é? Quem faz? Quais as tendências?** 2. ed. Curitiba: Editora Ibplex, 2010.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BAHIA, Juarez. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ONLINE. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/comunicacaoempresarial.php>>. Acesso em: 21 set. 2014.

CARRASCOZA, João Anzanello. **A evolução do texto publicitário: a associação de palavras como elemento de sedução na publicidade**. São Paulo: Futura, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHINEM, R. **Comunicação empresarial: teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação**. Vinhedo: Horizonte, 2006.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.



CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Conferp Resolução Normativa n. 43, de 24 de agosto de 2002. Disponível em: <<http://www.conferp.org.br/?p=407>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

DIAS, Vera. **Como virar notícia e não se arrepende no dia seguinte**. São Paulo: Editora Objetiva, 1994.

EXAME. Disponível em < [www.exame.abril.com.br](http://www.exame.abril.com.br)> . Acesso em 24 novembro 2014.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações públicas contemporâneas**: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

GRUNIG, James E. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

GRUPO BOTICÁRIO. Disponível em: <[www.grupoboticario.com.br](http://www.grupoboticario.com.br)>. Acesso em: 23 nov. 2014.

GRUPO GERDAU. Disponível em: <[www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br)>. Acesso em: 22 novembro 2014.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 322 p.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 2014.

JUSTINO, Karla Cristine. **Mix externo e interno para o planejamento estratégico de comunicação empresarial**. 2006. Trabalho (Conclusão do curso de Jornalismo) – Fundação Cásper Líbero, São Paulo, 2006.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e caos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Os 10 pecados mortais no Marketing**: causas, sintomas e soluções. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 4. reimpressão.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: \_\_\_\_\_. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MARQUES, Cícero Fernandes. **Marketing para negócios empresariais**. Curitiba: Gráfica Fotolaser, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, Bruno. **Endomarketing: satisfazendo o primeiro cliente**. 2008. Disponível em: <<http://blogs.unibh.br/wpmu/marketing/files/2008/03/endomarketing.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

MENAN, Marcela G. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol\\_9\\_1287601-209.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_9_1287601-209.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2014.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. 2. ed. São Paulo: Aberje, 2005.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. In: JUSTINO, Karla Cristine. **Mix externo e interno para o planejamento estratégico de comunicação empresarial**. 2006. Trabalho (Conclusão do curso de Jornalismo) – Fundação Cásper Líbero, São Paulo, 2006.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

\_\_\_\_\_. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

\_\_\_\_\_. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

REVISTA VOCÊ S/A. Editora Abril, out. 2014. Edição especial.

ROSEMBLUM, C. Imagem social da empresa influencia na hora da compra. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 13 de junho de 2000.

SANT'ANNA, A. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 2005.

SICREDI. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2013**. Disponível em: <[www.sicredi.com.br](http://www.sicredi.com.br)>. Acesso em: 18 nov. 2014.

SOUKI, Ômar. **Paixão pelo marketing**: o fantástico diferencial dos gênios. São Paulo: Market Books; Belo Horizonte: Souki House, 2000.

VASSALO, Cláudia. Um novo modelo de negócios. Guia exame de boa cidadania corporativa. **Revista Exame**, São Paulo: Edição 728, 2000.