

# A Comunicação corporativa interna como estratégia de gestão

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise da comunicação corporativa interna utilizada nas organizações como estratégia de gestão, tendo por objetivo verificar se essa ferramenta permite identificar a importância da comunicação interna, no cumprimento das metas e objetivos traçados pelas empresas. Este artigo faz uma abordagem conceitual utilizando-se das bases teóricas de estratégia, comunicação, comunicação empresarial, organizacional, corporativa interna e a comunicação como ferramenta estratégica. Em termos metodológicos, utilizou-se levantamento bibliográfico e a aplicação de questionário, em empresas classificadas entre As Melhores Empresas para você Trabalhar, relacionadas na Revista VOCÊ S/A e EXAME, publicada pela Editora Abril, em setembro de 2007, no intuito de avaliar a comunicação corporativa interna como estratégia de gestão dentro destas empresas de diversos segmentos como: setores de injeção plástica, automotivo, indústria do vestuário, eletrodoméstico, indústria têxtil, moveleiro, energia, química e indústria, mineração e construção e prestação de serviços de saúde, com aproximadamente 27.423 empregados. Os resultados encontrados demonstram que as empresas não só reconhecem a comunicação corporativa interna como sendo estratégica, como também é utilizada no alcance das metas e objetivos da empresa.

**Palavras-Chave:** Comunicação. Estratégia. Objetivos. Metas.

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação corporativa interna é um tema que desperta a atenção, pois se acredita ser um fator de fundamental importância não só para as organizações, como também para o relacionamento interpessoal entre as pessoas.

O progresso experimentado pela comunicação ao longo dos tempos representa para toda uma conquista um desafio. A conquista quando propicia possibilidades de difundir o conhecimento em uma escala que não se pode imaginar. E o desafio do avanço tecnológico impor uma séria revisão e reestruturação das teorias de tudo o que se entende por comunicação.

Dentro da área de comunicação existem muitos estudos, mas especificamente na área de corporativa interna voltada para estratégica, encontra-se poucos indícios do uso desta comunicação como ferramenta estratégica. No entanto, é razoável dizer que a este tipo de comunicação pode ser trabalhada de modo, a auxiliar o desenvolvimento, a implantação e a disseminação da estratégia da organização, sendo uma ferramenta complementar na busca pelo alcance das metas e objetivos da empresa e de sua permanência no mercado.

A comunicação corporativa interna de uma organização tem como responsabilidade informar e motivar todos os cidadãos corporativos, ou também chamados de colaboradores nos diferentes níveis hierárquicos, fazendo com que eles ofereçam maior contribuição para o alcance dos objetivos da empresa.

Nessa pesquisa foi realizado um estudo da comunicação corporativa interna dentro das empresas, com o objetivo de verificar se este tipo de comunicação esta sendo utilizada de forma estratégica. Segundo Neves (1998) a organização precisa usar a comunicação para lidar com seus três públicos principais: o consumidor final de seus produtos e/ou serviços, o mercado no qual atua e seus acionistas e os recursos humanos que a compõe, ou que deseja conquistar.

Segundo Torquato (1986) os objetivos da comunicação na empresa englobam a percepção de responsabilidade e autoridade, atuando como instrumento de persuasão.

As discussões sobre comunicação têm feito parte de um grande número de estudos e diversos focos foram abordados para este assunto. Nos dias de hoje, as empresas tem visto seus funcionários como parte fundamental para alcançar e conquistar o sucesso organizacional. Segundo Porcaro (2002) o importante é manter o funcionário informado, pois assim, ele se sente parte do todo.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se no reconhecimento do funcionário como público estratégico na atuação da organização, pois a comunicação tem ligação direta com a administração, uma vez que é por meio dela que se estreitam às relações entre os participantes de uma organização.

A principal motivação para o desenvolvimento desta pesquisa refere-se à possibilidade de se discutir, como a comunicação corporativa interna pode ser utilizada de forma estratégica nas organizações. Por ter como tema principal à gestão da comunicação corporativa interna direcionada à estratégia, esta pesquisa limitou-se às abordagens mais recentes dos conceitos de comunicação. Ou seja, aqueles que reconhecem a importância.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

No intuito de analisar a comunicação corporativa interna das empresas é necessário, valer-se de estudos sobre as teorias da comunicação, que permitirá maior aprofundamento do tema. Para Cahen (1990) é através de uma comunicação adequada que a empresa pode mostrar os benefícios da mudança e conduzir todos na mesma direção.

A comunicação corporativa interna deve promover a liberdade e a abertura comunicacional, além de proporcionar um ambiente de trabalho que possibilite a integração entre funcionários e setores, justamente porque o funcionário é um porta-voz da organização e influi diretamente na imagem e conceito da empresa. Segundo Torquato (1986) a comunicação gera socialização e exerce papel de organizadora, promovendo o equilíbrio entre o todo e suas partes.

Não poderia iniciar esse estudo sem mencionar o significado da palavra comunicação que segundo Ferreira (1999) é o ato ou efeito de comunicar, de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e ou processos convencionados, quer por meio da linguagem falada ou escrita, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual. Como podemos perceber existem várias formas de se comunicar, para Bahia (2002) a comunicação tem sua origem relacionada à partilha. Derivada do latim *communicare*, a palavra comunicação quer dizer partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum.

A comunicação está presente em qualquer relação, entre os indivíduos, entre as organizações e mesmo entre os países e, dentro das organizações, a comunicação ganha proporções bem maiores, pois a comunicação coordena ações e emoções que permite a existência da organização.

Continuando com o estudo, quais seriam as principais finalidades da comunicação? Segundo Chiavenato (1988) a comunicação é uma atividade administrativa que possui dois objetivos principais, que são o de proporcionar informação e compreensão necessárias para que os indivíduos possam se conduzir nas suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

A comunicação organizacional segundo Pimenta (2002) contribui para a definição e concretização de metas e objetivos e possibilita a integração e o equilíbrio interno.

Gaudêncio (1986) ressalta que a comunicação organizacional é composta pelas áreas de comunicação cultural que está ligada diretamente à cultura da empresa, a coletiva que se relaciona aos públicos internos e externos, pelo sistema de informação que trata, armazena dissemina em todo o sistema organizacional e por último inclui a comunicação administrativa reconhecida como a burocrática que ocorre internamente que é a comunicação social.

Para Senna (2004) um dos grandes desafios gerenciais parece ser a propagação do conhecimento pela empresa, papel que pode ser desempenhado pela comunicação organizacional. Segundo Bueno (2003) é necessário que o *mix* de comunicação “seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantenham íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse”.

Pimenta (2002) apresenta a comunicação como um sistema que permite à organização interagir com o ambiente sociopolítico, o econômico-industrial e o interno. Seu caráter multidisciplinar se deve à necessidade de acompanhar as transformações tecnológicas e culturais, associadas ao aumento da complexidade dos produtos.

A comunicação empresarial caminha no sentido de se transformar em um processo de inteligência empresarial onde os profissionais tornam-se gestores de informações e tem como papel principal comunicar seu público alvo, seja ele externo (consumidores/clientes) ou interno (funcionários). Cahen (1990) propõe o uso da comunicação empresarial como ferramenta estratégica, sugerindo ser esse uso muitas vezes determinante do sucesso ou fracasso mercadológico.

A comunicação deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. Segundo Bahia (1995) a comunicação empresarial não deve se limitar a informar, mas deve buscar conhecer o que seus públicos interno e externo desejam. Para o autor “O que se denomina comunicação empresarial é, assim, 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”. Para Cahen (1990) a comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar—onde não existir ou for neutra -, manter – onde já existir -, ou, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

A comunicação interna gera da necessidade de transmitir ao público interno, ou seja, a todos os funcionários, com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, devem-se fazer um *link* entre os funcionários e a direção de uma empresa, melhorando essa situação a comunicação precisa estimular positivamente os sentidos dos funcionários e permitir que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos é a oportunidade de a empresa difundir entre os empregados a sua realidade. É necessário que as empresas considerem o setor

de comunicação corporativa interna como uma área de vital importância que segundo Kunsch (1997) seria integrada ao conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. É preciso haver total assimilação da idéia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos.

Segundo Neves (1998) a comunicação corporativa ideal deve ser integrada, com o mesmo discurso interna e externamente, nas comunicações de marketing, institucional e interna. Para Bahia (1995) a importância das opiniões dos públicos e um contato direto com esses são a base para um sistema efetivo de comunicação, que deve interpretar crítica e seletivamente o ambiente que cerca a organização. Clemen (2005) ressalta que as empresas deveriam em vez de utilizar sistemas informais e amadores de comunicação interna, poderiam realizar um trabalho direcionado e profissional de criação principalmente da marca da organização, e principalmente considerar o público interno como multiplicador e disseminador de sua imagem.

Beraldo (2003) acredita que a comunicação interna é um fator estratégico no sucesso dos negócios, pois gera resultados, é um agente humanizador das relações de trabalho e ajuda a consolidar a imagem da organização junto aos seus públicos. Para Bahia (1995) a Comunicação Interna deriva-se da necessidade de transmitir ao público da casa, ou seja, todos os funcionários, com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que têm. Na comunicação existem vários níveis mas que não substitui a comunicação interna, para Kunsch (2003) ela seria um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando as ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica - *endomarketing* e marketing interno.

Para Rego (1986) a mensagem na publicação interna deve abranger os mais diferentes conteúdos e tipos de matérias, envolvendo as áreas do jornalismo, educação, lazer etc. Gaudêncio (1986) defende dois conceitos chaves para área de comunicação interna, sendo elas a emotiva (motivar, integrar, criar climas favoráveis, transformações, energia, imagem forte, fortaleza em movimento, integrar áreas, agir como grupo, vitória, orgulho, sucesso pessoal) e a racional (impulsionar vendas, meta principal, direcionar ações, priorizar decisões, conceito de organização, apresentar produtos, abrir comunicações).

Para iniciar um planejamento estratégico de comunicação é necessário conhecer a estrutura organizacional, uma vez que suas funções estão vinculadas com a agregação de valores e a criação de processos que facilitem as interações e mediações. Os planos e projetos de comunicação dependem do tipo, especificidades, finalidades e funções na sociedade, numa perspectiva crítica e analítica da organização.

As publicações organizacionais se propõem a combater o desconhecimento a respeito da empresa e promover a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo em que pretende projetar a empresa para internamente assegurar a boa produtividade e externamente conseguir aumentar as vendas, e conseqüentemente, os lucros. Este é o objetivo finalista, pois as empresas conseguem atingir muitos outros objetivos intermediários com suas publicações. (REGO, 1986, p. 119).

As estratégias de comunicação se expressam através dos sistemas ou modelos da empresa para fornecer informações, internas e externamente. A origem da estratégia de comunicação nas empresas parece ser o jornal ou revista de circulação interna, além das assessorias. Segundo Bahia (1995) o jornal da empresa tem a função de informar e formar, recrear, educar e orientar os empregados, estimular a sociabilidade, divulgar

atividades sociais e os produtos da empresa e pode ser uma iniciativa dos empregadores ou dos empregados.

Segundo Cesca (1995) os veículos de comunicação dirigida têm por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e freqüente com um número selecionado de pessoas homogêneas e conhecida. Para Bueno (2003) a comunicação como inteligência empresarial deve apoiar-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações; sobretudo, na necessidade de dotar a comunicação de um novo perfil: de tácito para o estratégico.

Gaudêncio (1986) define os canais de comunicação interna como: tempestivos (e-mail via internet), rápidos (boletins noticiosos), simultâneos (conversas pessoais ou telefônicas), outros mais lerdos e complexos (canais impressos e revistas), alguns que permitem visibilidade, difusão e sentido de atração (reuniões gerais, comunicados oficiais de impacto) e outros canais, mas seletivos (relatórios técnicos e etc.).

Para Cahen (1990) dentre as publicações de comunicação mais utilizadas destacam-se: o relatório anual de administração, folhetos institucionais, *press-releases*, comunicados, campanhas motivacionais, chamadas e avisos de concursos internos e propaganda comercial. Além disso, a comunicação está presente nos patrocínios e apoios oferecidos pela empresa.

Segundo Bahia (1995) a assessoria de comunicação orienta a empresa sobre o que deve ou não ser informado, mantendo um compromisso com a verdade. Para o autor ela é a responsável pelo contato com a imprensa, deve conhecer a propaganda, atuar junto com o departamento de relações públicas e com o marketing.

Estratégia é a definição de como os recursos serão alocados para se atingir determinados objetivos e os planos para alcançá-los, de modo que defina o negócio e o tipo de empresa. A estratégia corporativa cria valor por meio da configuração e coordenação das diversas atividades de uma empresa é importante para qualquer tipo de empresa seja pequena média ou grande. Já a gestão estratégica de empresas se refere às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas respectivas concebidas para ajudar as empresas na tomada de decisões estratégicas de alto nível. Para Gaudêncio (1986) o conhecimento da empresa pelos funcionários é de fundamental importância para que eles possam lutar por algo que conhecem. Segundo Kunsch (2003) as formas de estruturação que possibilitam viabilizar a coordenação das atividades, a gestão das pessoas e o desempenho das organizações com vistas em atingir os objetivos propostos, executar estratégias e cumprir a missão para a qual foram criadas.

A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação e no direcionamento que a levará ao crescimento. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras e, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. As organizações precisam de estratégia para ter uma direção a seguir e também para enfrentar ambientes ameaçadores.

Acreditamos que só com o planejamento estratégico da comunicação integrada será possível direcionar com eficiência e eficácia as ações comunicativas das organizações. Infelizmente, no Brasil, apesar de uma grande maioria das organizações já haver despertado para a importância de um sistema organizado de comunicação, nem todas o adotam na prática. Encontramos ainda muitas organizações privadas, públicas, entidades de classe, ONGs etc. fazendo uma comunicação parcial, fragmentada, contando tão-somente com uma assessoria de imprensa, sem a preocupação de estabelecer uma política global de comunicação, ou, então, contratando uma agência de propaganda apenas para criar, produzir e veicular anúncios, sem uma proposta definida de comunicação para seus públicos. (KUNSCH, 2003, p. 183-184)

Um dos critérios para avaliar se a estratégia está adequada é identificar se ela está clara nas palavras e na prática. Segundo Gaudêncio (1986) o alcance de resultados através da comunicação leva tempo, sendo de vital importância um planejamento integrado à visão estratégica. Para o autor a comunicação pode funcionar como mediadora de conflitos, mas em tempos de crise deve-se cuidar para não criar dissonância cognitiva, dada a extrema vulnerabilidade da imagem empresarial. O autor ressalta que a empresa pode desenvolver estratégias comunicativas em épocas de crise, que acabam sendo geradoras de criatividade e de um pensamento reflexivo em busca de saídas e soluções, mas o fundamental nesse momento é traçar linhas de planejamento para longo prazo.

### **3 METODOLOGIA**

Para alcançar o objetivo proposto foi necessário à utilização de um método científico que Gil (1999), “define como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”. Neste caso foi utilizada a pesquisa exploratória que segundo o autor, “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceito e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas”. (,,) “e habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso”.

.A investigação se deu por meio da pesquisa bibliográfica que é desenvolvida a partir de material já elaborado como livros e artigos científicos, tendo por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito de determinado assunto. E para Pedron (2003), “consiste no exame do conjunto de livros escritos sobre determinado assunto ou de documentos deixados por autores conhecidos ou inéditos”. A importância dessa pesquisa consiste na realização um levantamento do que já foi dito sobre o assunto que está sendo pesquisado, neste contexto serão apresentados os conceitos de estratégia, comunicação, comunicação organizacional, empresarial, corporativa e interna.

A pesquisa de campo que consiste na observação dos fatos e estuda a estrutura social de um único grupo ou comunidade ressaltando a interação de seus componentes, também foi utilizada, que para Pedron (2003), “consiste na observação dos fatos, tal como eles ocorrem espontaneamente”.

O questionário que é um instrumento de coleta de dados foi utilizado na pesquisa, pois o pesquisador envia o questionário ao informante pelo correio ou por portador contendo uma série de perguntas. Parasuraman (1991) afirma que o questionário “é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar dados necessários para se atingir os objetivos do projeto”. Foi aplicado teste preliminar (teste-piloto) a uma pequena parte da amostra, para verificação da validade do instrumento de pesquisa, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

### 3.1. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Para a realização da pesquisa foi utilizado o método da amostragem, pois não foi possível estudar todas as organizações da população que é composta pelas 150 empresas listadas no Guia da Revista VOCÊ S/A EXAME – As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2007, Edição Especial 2007, 11ª edição, publicada pela Editora Abril, em setembro de 2007, considerada as melhores empresas para se trabalhar. A Revista avalia o ambiente de trabalho e as práticas de recursos humanos das empresas brasileiras. As companhias que garantem seu lugar na lista das 150 melhores ganham um atestado da qualidade de suas políticas para gerir as pessoas e se tornam modelos no mercado.

Segundo Stevenson (1986) A amostragem é uma parcela selecionada do universo que é conveniente ao estudo. Para tanto foram escolhidas as 30 primeiras empresas classificadas no *ranking* do universo das 150 empresas melhores para se trabalhar, divulgadas pela Revista Você S/A Exame. Por questões éticas, os nomes das organizações que compõem a amostra não serão divulgados. Elas são identificadas a partir do segmento em que atuam apresentados pelas próprias organizações colaboradoras, que permitiu conduzir a descrição e a análise dos dados.

O departamento de comunicação das organizações selecionadas foi escolhido como unidade de análise dos estudos de caso uma vez que os objetivos específicos desta pesquisa compreendem em verificar a existência da área de comunicação e se ela é utilizada de forma estratégica, para que as empresas alcancem seus objetivos, bem como identificar as estratégias de comunicação corporativa interna utilizada pelas organizações.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, que segundo Roesch (1999) é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. O questionário aplicado foi encaminhado via e-mail, por meio do *site* de cada empresa, o veículo utilizado na maioria dos foi o *fale conosco* e em alguns casos o e-mails já estavam disponíveis. O questionário foi direcionado à área de comunicação, contendo 15 perguntas fechadas e abertas.

As perguntas da pesquisa foram elaboradas de modo a buscar evidências de que a comunicação corporativa interna é utilizada de forma estratégica pelas organizações, supondo que a utilização dessa ferramenta, se bem gerenciada, pode contribuir para a que a empresa alcance seus objetivos e metas.

Os assuntos abordados na pesquisa foi em relação ao segmento da empresa. A quantidade de funcionários, a estrutura da área de comunicação, o perfil dos gestores e profissionais, alinhamento da área de comunicação com a estratégia da empresa, os investimentos no setor, adoção de programas de comunicação para comunicar as estratégias, distribuição de metas, a apresentação de resultados, os canais de comunicação existentes e realização de pesquisas.

A importância do levantamento de dados por meio do questionário para a pesquisa é que ele permite que as empresas expressem opiniões descritivas e qualitativas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa a princípio tinha como amostra empresas com sede em Brasília, relacionadas entre as Maiores e Melhores da Revista Exame. Os questionários foram enviados por e-mail, mas, como não houve nenhuma resposta, optou-se em escolher as empresas relacionadas na Revista VOCÊ S/A - EXAME – As melhores empresas para você trabalhar.

A tabela que acompanha o texto de cada uma das 150 empresas funciona como um raio X. Ela mostra o desempenho da organização em todas as categorias analisadas na

pesquisa, que se referem à percepção dos funcionários e à avaliação das políticas e práticas da empresa.

A nota final do Guia é composta por três índices: a percepção do funcionário, que resulta no IQAT (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho), o questionário respondido pela empresa, que dá o IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas) e a nota dada pelo jornalista após a visita. A primeira vale 70%, a segunda vale 25% e a terceira, 5%.

As empresas pesquisadas atuam nos setores de injeção plástica, automotivo, indústria do vestuário, eletrodoméstico, indústria têxtil, moveleiro, energia, química e indústria, mineração e construção e prestação de serviços de saúde. A revista classifica as empresas em grande (acima de 1500 funcionários), médias (501 a 1500) e pequenas (até 500). Dentre as respondentes (50%) das empresas são de grande porte, (30%) pequenas e (20%) médio porte. Dentre elas (60%) são brasileiras, e os outros 40% são distribuídas entre americana, argentina, sueca e escocesa.

As empresas são avaliadas pela revista sob três aspectos, “Nota final” que está subdividida em - Presença no guia e questões abordadas sobre a empresa – O primeiro mostra em quantas e quais edições a empresa esteve presente e, entre as empresas respondentes da pesquisa (30%) delas estiveram presente duas vezes, (20%) três, cinco e seis vezes e (10%) 11 vezes. E para entrar no *ranking* das dez melhores, a empresa tem de ter participado três vezes em cinco anos.

O segundo aborda questões como: o número de funcionários, o número de executivos, a idade média do pessoal, o tempo médio de casa e a porcentagem de homens e mulheres, na pesquisa foram obtidos os seguintes dados: 27.423 colaboradores; (10%) de executivos; 32 anos média de idade; 7 anos de casa; (28%) de mulheres e (72%) de homens. Para participar do Guia, a empresa deve ter no mínimo 100 colaboradores e cinco anos de existência

“A Nota do funcionário” é o segundo aspecto que está relacionado ao que os funcionários dizem da empresa. Entre as empresas respondentes (93%) dos funcionários se identificam com a empresa, (87%) estão satisfeitos e motivados, (84%) acreditam ter desenvolvimento e (86%) aprovam os seus líderes. Nesse item a revista tem a opinião dos trabalhadores que responderam a pesquisa por meio de questionário pela *internet* ou em papel.

A terceira e última análise é a “Nota da empresa” que são as práticas declaradas no questionário das empresas e que está subdividido em quatro categorias, estratégia e gestão, liderança, cidadania empresarial e políticas e práticas, sendo esta última dividida em quatro subcategorias: carreira, desenvolvimento, remuneração e benefícios e saúde.

Dentre as respondentes (64%) oferece estratégia e gestão, pois fornece o direcionamento e dá consistência ao negócio, (72%) se destaca em liderança, que deve ser capaz de desenvolver novos líderes, porque a questão sucessória é crucial para qualquer organização. A cidadania empresarial está presente em (60%) das empresas, que devem ser responsáveis em relação ao meio ambiente, a seus funcionários e à comunidade.

Ainda no item “Nota da empresa” (63%) oferece políticas e práticas que está dividido quatro categorias, (50%) em carreira que atualmente é o aspecto mais valorizado pelas pessoas é a perspectiva concreta de crescimento profissional. (71%) em desenvolvimento porque a educação é fundamental para a sustentação do desenvolvimento profissional dos trabalhadores. É também uma ação social relevante, pois capacita as pessoas para o mercado de trabalho e para a sociedade. (65%) em remuneração e benefícios, pois a remuneração expressa a valorização atribuída aos empregados e os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do

pessoal e por último (65%) em saúde porque uma empresa boa para se trabalhar se preocupa com a integridade dos colaboradores e não admite um ambiente que ofereça riscos ou que seja insalubre.

A revista também analisa os pontos positivos e negativos que a empresa tem na opinião dos funcionários, esses pontos, segundo a revista, são expostos nas reuniões com os colaboradores ou com o profissional de recursos humanos, durante a visita do jornalista à empresa.

Ao confrontar o problema inicialmente levantado com os dados obtidos em campo, constatou-se que as empresas que participaram da pesquisa, reconhecem a utilização da comunicação corporativa interna como estratégia de gestão, para o alcance dos seus objetivos e metas.

Os questionários foram respondidos pelas áreas de comunicação empresarial, comunicação interna, comunicação corporativa, superintendência de comunicação empresarial, marketing, recursos humanos e centro de documentação e memória.

A pesquisa revelou a importância da área de comunicação para as empresas entrevistadas, 100% delas possuem uma área responsável pela comunicação interna e externa, sendo que 50% estão localizadas em departamentos, 20% em diretorias e setores e 10% em superintendências.

Segundo Bahia (1995) a assessoria de comunicação orienta a empresa sobre o que deve ou não ser informado, mantendo um compromisso com a verdade, Bahia ainda ressalta que a assessoria também é a responsável pelo contato com a imprensa, deve conhecer a propaganda, atuar junto com o departamento de relações públicas e com o marketing.

Para Clemen (2005) nunca é tarde para se implantar uma Área de Comunicação Interna. Uma empresa com no mínimo 20 pessoas, independentemente de seu resultado e atividade, pode e deve estabelecer formalmente a Comunicação Interna. O autor ainda cita alguns princípios para o departamento de comunicação interna. (i) confiança nos canais de comunicação; (ii) verdade da informação; (iii) agilidade na informação; (iv) comunicação face a face e por multiplicadores; (v) otimização dos recursos e (vi) compromisso com a linguagem.

Ainda segundo Bahia (1995) a comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidades funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários.

Em relação às áreas de comunicação as empresas responderam que 70% delas respondem diretamente à diretoria, 20% à presidência e 10% à superintendência. Clemen (2005) relata que a terceira e última corrente é alinhar a comunicação interna à presidência da organização. Desta forma, a área tem condições de conciliar os interesses dos setores de recursos humanos, marketing e todas as demais áreas que tenham necessidade da comunicação estratégica.

Com relação à formação acadêmica dos colaboradores nas áreas de comunicação pode-se observar que 90% dos colaboradores são formados em cursos relacionados a essa área, tendo como formação predominante comunicação social e jornalismo, com 80%. Em seguida, 10% profissionais em publicidade e propaganda e, os outros 10% são formados em administração sendo pós-graduado em marketing.

Para o sucesso de uma área seja ela qual for, é necessário um profissional que seja especializado no assunto. Para Clemen (2005) as principais características desejáveis para o Profissional de Comunicação Interna são: Ter formação superior nas áreas de comunicação marketing ou ciências humanas e conhecimentos de cultura geral; Visualizar de forma estratégica o negócio da empresa, o mercado onde está inserida e a

realidade sócio-política e econômica do País; Ter hábito de leitura e bons conhecimentos de inglês (que facilitam no contato e na leitura de artigos e livros estrangeiros); Ter facilidade no relacionamento interpessoal para viabilizar o trânsito em todos os níveis hierárquicos, do faxineiro ao presidente; Ser capaz de ouvir, analisar e buscar soluções; Conhecer a cadeia de tomada de decisões, procedimentos e processos internos da Empresa.

Segundo Beraldo (2003) embora deva haver um grupo de profissionais planejando e executando as ações específicas de comunicação, o grande desafio presente para as organizações é fazer com que todos se sintam responsáveis por ela.

Pode-se perceber também que as ações da área de comunicação corporativa em sua maioria estão alinhadas com o planejamento estratégico, (90%) das empresas responderam que a área de comunicação contribui com o planejamento estratégico global da empresa, e afirmaram que nessa área existe planejamento/plano de comunicação e que ele está alinhado ao planejamento estratégico da empresa.

Para Fortes (2003) O planejamento identifica-se com as funções administrativas de organizar, dirigir e controlar, manifestadas em todos os campos da instituição, como produção, distribuição, finanças e engenharia, proporcionando a linha mestra para as realizações em grupos.

Mintzberg (1995) relata que a estratégia define a organização, dá sentido para os de fora, diferencia a empresa de outras, permite um maior conhecimento do negócio, reduz a incerteza e concentra recursos, além de explorar aprendizados.

Quanto à realização de investimentos na área de comunicação, (100%) das respondentes afirmam realizar investimentos na área de comunicação como propaganda/promoção para divulgação da estratégia e educação dos funcionários.

Segundo Kaplan e Norton (2001) a empresa precisa aprovar verbas especiais para a divulgação da estratégia e educação dos empregados da mesma forma que autoriza despesas de propaganda e promoção para difundir entre os seus consumidores os lançamentos de novos produtos.

Para atingir a diversidade de públicos-alvos internos, as empresas utilizam diversas formas de comunicação, para informar a seus funcionários às estratégias, metas e objetivos a serem seguidos. Dentre as opções sugeridas, a reunião geral é o meio mais utilizado, seguido dos boletins informativos, treinamento, programas de educação, folhetos de aprendizado e *web sites*. Outros meios utilizados e informados foram: TV interna, comunicação direta à liderança, eventos, quadros de avisos, murais, vídeos e eventos institucionais.

Segundo Porcaro (2002) a prática de utilizar diferentes ferramentas de comunicação é corroborada por Pessoa (2004) que diz que um só veículo é incapaz de cobrir a demanda de públicos com diferentes escolaridades. Neves (1998) lembra que, mesmo com públicos diferentes, a mensagem deve ser única.

As publicações organizacionais se propõem a combater o desconhecimento a respeito da empresa e promover a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo em que pretendem projetar a empresa para internamente assegurar a boa produtividade e externamente conseguir aumentar as vendas, e conseqüentemente, os lucros. Este é o objetivo finalista, pois as empresas conseguem atingir muitos outros objetivos intermediários com suas publicações. (REGO, 1986, p. 119)

Quanto à distribuição das metas e objetivos traçados no planejamento estratégico das empresas (60%) são de forma coletiva e individual, (30%) são individuais e 10% não respondeu.

Segundo Kaplan e Norton (2001) para que as organizações atinjam seus objetivos – nos setores de fabricação ou de serviços, no âmbito privado ou público, em entidades com fins lucrativos - todos os seus membros devem estar alinhados com a estratégia. Ainda segundo Kaplan e Norton, as organizações focalizadas na estratégia compreendem bem a importância de comprometer e alinhar todos os empregados à estratégia.

Segundo Gaudêncio (1986) o alcance de resultados através da comunicação leva tempo, sendo de vital importância um planejamento integrado à visão estratégica. Pimenta (1999) alerta que a comunicação dentro da empresa contribui para definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas, funcionários, etc).

Quanto à divulgação dos resultados alcançados pelos funcionários em relação às metas individuais, coletivas ou mesmo da empresa em geral, (90%) delas apresentam os resultados por meio de reuniões coordenada pelo gerente da área. reuniões de resultados, publicações dirigidas, revista interna, TV corporativa, *intranet*, *folders*, murais, painel eletrônico e jornal interno, canal verbal, *briefings* gerenciais e departamentais, relatório social da empresa e quadro de gestão à vista repassada em reunião estratégica.

Kaplan e Norton (2001) relatam que as empresas devem encarar a divulgação entre os empregados como campanha estratégica, tão importante quanto qualquer programa de comunicação destinado ao público externo.

Para Aaher (2003) é preciso avaliar e controlar o andamento da estratégia, de modo a garantir uma proximidade maior do que foi planejado. A avaliação guia o comportamento e pode afetar diretamente a implantação da estratégia.

Sobre os instrumentos mais utilizados para incentivar seus funcionários a cumprirem suas metas, (90%) das empresas afirmam usar os canais de comunicação para incentivar seus funcionários os meios apresentados pelas empresas foram: reuniões setoriais, murais, treinamento, jornal, gincanas, pesquisas, reunião mensal com os colaboradores, publicações, *intranet*, *web e-mail*, murais, faixas cartazes, jornal televisivo interno, *House organ*, reunião estratégica com o Presidente, portal corporativo, jornal mensal destinado a todos os colaboradores e jornal pra notícias urgentes e uma das empresas utiliza todos os meios de comunicação disponíveis para incentivar seus funcionários.

Outros 10% dizem não trabalhar com conceito de “*endomarketing*”, pois entendem que o incentivo e engajamento se dão a partir da compreensão do negócio e seus objetivos. Em alguns casos foi relatado que são utilizados todos os meios de comunicação corporativa interna disponível para alcançar as metas e objetivos da empresa e dependendo do foco do assunto são usados os canais específicos para o direcionamento das campanhas.

Conforme Ferreira (1997) os instrumentos e/ou veículos de comunicação podem ser classificados como orais, escritos, aproximativos e auxiliares.

Para Cesca (1995) os veículos de comunicação dirigida têm por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e freqüente com um número selecionado de pessoas homogêneas e conhecida. Na pesquisa, decidiu-se por acrescentar os veículos eletrônicos, pois a Internet, juntamente com a gama de ferramentas que oferece, se faz cada vez mais presente na vida organizacional.

Quanto ao alcance das metas e objetivos traçados pelas empresas (100%) delas dizem utilizar a comunicação corporativa interna como estratégica e além dos canais de comunicação que são usados para incentivar os funcionários a cumprirem as metas e

objetivos. Uma das empresas respondentes avalia que a comunicação institucional é um processo de gestão de credibilidade e reputação de uma marca ou instituição para seus diversos públicos, internos e externos. Isso envolve ações diversas como assessoria de imprensa, comunicação interna, propaganda corporativa, programas de imagem de marca e responsabilidade social dentre outras.

Segundo Kaplan e Norton (2001) as habilidades criativas e profissionais das equipes de comunicação internas e externas precisam ser mobilizadas tendo como objetivos: promover a compreensão da estratégia em toda organização e fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização.

Com relação à aplicação de pesquisas no intuito de mensurar o grau de conhecimento dos funcionários quanto às estratégias, metas e objetivos da empresa, (70%) realizam pesquisas de clima (interna e externa), avaliação de desempenho anual e esporádica (de acordo com a necessidade), pesquisa de satisfação e pesquisa bial de ambiente organizacional.

O processo começa com a educação (criação da consciência estratégica). As etapas seguintes são o teste de que os empregados de fato compreenderam a mensagem (participação da estratégia na mente dos empregados), a verificação de que os empregados acreditam na efetiva execução da estratégia (fidelidade à estratégia) e, finalmente, a apuração de quantas pessoas está pregando a estratégia (formação de missionários da estratégia). (KAPLAN E NORTON, 2001, p 230).

As pesquisas são importantes para que as empresas conheçam a opinião de seus funcionários, não só em relação aos produtos e serviços, mas também, em relação a motivação, interesse, aspirações e expectativas. Segundo Neves (1998) é o *feedback* que valida a estratégia da comunicação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre a comunicação corporativa interna nas empresas são ainda incipientes, o que se constituiu no fator principal para a realização dessa pesquisa.

Pelos resultados obtidos nesse estudo é possível afirmar que as empresas percebem que a comunicação é de fundamental importância para as organizações, não só para o alcance das metas e objetivos traçados, mas porque a comunicação como relata Kaplan e Norton (2001) é importante alavanca para o sucesso organizacional.

Esta afirmação parte do princípio de que todas as empresas respondentes indicaram ter uma área responsável pela comunicação interna e externa. Em sua maioria (90%) delas estarem subordinadas as Presidências ou a Diretorias e das ações da área de comunicação estar alinhada ao planejamento estratégico das empresas, elas também afirmaram usar a comunicação corporativa interna como estratégia de gestão para alcançar suas metas e objetivos.

Segundo Kaplan e Norton (2001) as organizações focalizadas na estratégia usam três processos diferentes para o alinhamento dos empregados com a estratégia que são: sistemas de incentivo e recompensas, desenvolvimento de objetivos pessoais e comunicação e educação, na qual os empregados devem conhecer e compreender a estratégia para que contribuam com a sua implementação.

Novos tempos exigem que a informação seja rápida, objetiva e atraente, dessa forma, muitas empresas já o fizeram, estão utilizando as redes, seja interna (*Intranet*) ou mundial (*Internet*) para melhorar seus processos de comunicação interna e externa. Quanto aos outros veículos como: reuniões gerais, boletins informativos, treinamento, programas de educação, cartazes, folhetos de aprendizado, comunicação visual e

eventos são indicados como os mais usados, ou seja, as chamadas mídias tradicionais continuam a ter um papel importante no processo de interlocução da empresa com seu público corporativo interno.

Os resultados obtidos permitiram compreender, interpretar e obter uma análise crítica da percepção das empresas entrevistadas em relação à utilização da comunicação corporativa interna como estratégia de gestão. Por este estudo percebe-se também que, a comunicação corporativa interna visa primeiramente o sincronismo entre o funcionário e a empresa, isto só é possível, pois a comunicação interna enxerga o funcionário como uma pessoa que faz a diferença para empresa. O que demonstra que as empresas prezam pelo seu capital intelectual e investe em ações para ter funcionários mais capacitados, além de bem informados sobre as decisões da empresa, buscando criar a consciência estratégica e usando a comunicação corporativa interna como elo de ligação entre a empresa e seus empregados.

Com a exploração teórica ficou comprovado que, onde há uma imensa quantidade de informação circulando, a gestão da comunicação deve ser vista como estratégica. Assim, a formação da imagem da instituição e todos seus elementos devem estar sob as mesmas diretrizes políticas, sendo geridos de forma integrada e norteados pelo direito democrático e universal de acesso à informação.

Este é um assunto que abre uma possibilidade ampla de pesquisas em diversas áreas além da comunicação corporativa interna. Com os avanços tecnológicos os problemas de comunicação dentro das empresas serão resolvidos? As empresas reconhecem o potencial de seus colaboradores? É importante para a empresa ter profissionais qualificados e que possam desenvolver suas funções a contento?

## 6 REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. Bookman, 5a Edição, 2003.

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

BERALDO, C. E. A. **Comunicação Interna Como Fator Estratégico nos Processos de Mudança**. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2003.

BERRY, L; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing Competindo Através da Qualidade**. Maltese-Norma, SP, 1995.

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

CAHEN, R. **Tudo que seus Gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial**. Ed. Best Seller, 1990.

CESCA, Cleusa G. G. **Comunicação Dirigida Escrita na Empresa**. São Paulo: Ed. Summus, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo, Editora McGraw-Hill, 1988.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de Comunicação Interna – Nós, as pessoas, fazemos a diferença**. São Paulo: Mauad, 2005.

COMUNICAÇÃO. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. (verbete)

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Pearson Education, 1994.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. **Comunicação organizacional: identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0130.htm>>. Acesso em: 2, maio, 2007.

FERREIRA, Ediene. **Comunicação e cultura nas organizações**. Disponível em: <<http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/19.pdf/>>. Acesso em: 4, abr, 2007.

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

GAUDÊNCIO, Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). **Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.

MELO, José Marques de. **Teoria da comunicação: paradigmas latino-americanos**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

NEVES, R. De C. **Imagem Empresarial – Como as Organizações (e as Pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior Patrimônio**. Ed. Mauad, 1998.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Alínea, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial: Conceitos e Técnicas para Administradores**. Campinas: Alínea, 2002.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica: Auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa**. 4. ed. Brasília, DF: Edição do Autor, 2003.

PESSOA, S. **Comunicação Empresarial, uma Ferramenta Estratégica**. Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Disponível em: <[www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)>, Acesso em: set/2007.

PORCARO, J. **Marketing Interno em Empresas de Serviços: um Estudo de Caso na Viação Águia Branca**. Dissertação de Mestrado, Instituto Coppead de Administração, RJ, 2002.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação Institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

REVISTA VOCÊ S/A EXAME, **As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2007**. Disponível em:< <http://vocesa.abril.com.br/melhorempresas/>>. Acesso em: 01, set, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harbra, 1986.