

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA

CÍNTIA GARCIA ASSIS

**AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM
COMUNICAÇÃO INTERNA:
O CASO DA ORGANIZAÇÃO JAIME CÂMARA**

GOIÂNIA
2008

CÍNTIA GARCIA ASSIS

**AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM
COMUNICAÇÃO INTERNA:
O CASO DA ORGANIZAÇÃO JAIME CÂMARA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao curso de Graduação em Comunicação
Social com habilitação em Relações Públicas
da Universidade Federal de Goiás.

Orientador: Prof. Rubén Darío

GOIÂNIA
2008

CÍNTHIA GARCIA ASSIS

**AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM
COMUNICAÇÃO INTERNA:
O CASO DA ORGANIZAÇÃO JAIME CÂMARA**

Trabalho de conclusão de Curso defendido no Curso de Graduação em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, para a obtenção do título de Bacharel, aprovada em ____ de _____ de _____, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Ms. Rubén Darío Jimenez Candía

Prof. Esp. Eva Márcia Arantes Ostrosky Ribeiro

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que são um exemplo de determinação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao prof. Ms. Rubén Darío, pela contribuição na elaboração deste trabalho; à Márcia, da Organização Jaime Câmara, pela confiança e credibilidade na aplicação do estudo de caso; ao Giovany, por todo o auxílio; aos amigos e familiares pelo apoio e incentivo.

RESUMO

O presente estudo discute a importância do planejamento estratégico para a área de comunicação, apresenta a relevância da comunicação interna em uma organização e demonstra os modelos de avaliação em comunicação existentes. É importante que as ações de comunicação e seus instrumentos sejam avaliados para verificar a eficiência e o alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Portanto, através de um estudo de caso na Organização Jaime Câmara (OJC), foi possível mensurar a comunicação interna e mostrar quais os benefícios que esta agrega para a organização e para os colaboradores. O modelo utilizado na mensuração foi o modelo Yardstick, ou Régua da Efetividade, que serviu de base para sistematizar e organizar os principais pontos da comunicação interna. O estudo mostrou que a organização possui instrumentos consolidados de comunicação, no entanto necessitam de reformulações para melhor atender aos seus colaboradores. As ações de comunicação interna da organização estão em crescimento e a pesquisa foi uma ótima ferramenta para nortear os próximos passos a serem seguidos.

Palavras-chave: Avaliação – Mensuração – Comunicação Interna – Modelo Yardstick

ABSTRACT

The study it intends to argue the importance of the strategical planning for the communication area, to present the relevance of the internal communication in an organization and to demonstrate the models of evaluation in communication existing. It is important that the actions of communication and its instruments are evaluated to verify the efficiency and the reach of the preset objectives. Therefore, through a study of case in Organização Jaime Câmara (OJC), it was possible to measure the internal communication and to show to which the benefits that this adds for the organization and the collaborators. The model used in the measurement was the Yardstick model, or Ruler of the Effectiveness, that served of base systemize and to organize the main points of the internal communication. The study it showed that the organization possess consolidated instruments of communication, however need reformularizations better to take care of to its collaborators. The actions of internal communication of the organization are in growth and the research was an excellent tool to guide the next steps to be followed.

Key words: Evaluation - Measurement - Internal Communication - Yardstick Model

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Efeitos de comunicação organizacional – graus de cooperação e conflito	25
Ilustração 2 – Impacto econômico da comunicação organizacional	26
Ilustração 3 – Modelo PII	27
Ilustração 4 – Régua da efetividade	28
Ilustração 5 – Modelo de avaliação da comunicação integrada	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Formas de obter informação	42
Gráfico 2 – Grau de eficiência do jornal interno.....	43
Gráfico 3 – Grau de eficiência do telefone.....	43
Gráfico 4 – Grau de eficiência do e-mail.....	44
Gráfico 5 – Grau de eficiência do mural.....	44
Gráfico 6 – Grau de eficiência das reuniões.....	45
Gráfico 7 – Grau de eficiência da intranet.....	45
Gráfico 8 – Grau de eficiência do sametime.....	46
Gráfico 9 – Instrumento de comunicação mais utilizado.....	46
Gráfico 10 – Canal para sugestões e reclamações.....	47
Gráfico 11 – Colaboradores que já expressam sugestão.....	48
Gráfico 12 – Colaboradores que já expressaram reclamação.....	48
Gráfico 13 – Eficiência da divulgação dos eventos internos.....	49
Gráfico 14 – Colaboradores que participam dos eventos internos.....	49
Gráfico 15 – Colaboradores que consideram a comunicação importante.....	50
Gráfico 16 – Grau de satisfação com as cores da intranet.....	50
Gráfico 17 – Grau de satisfação com o conteúdo da intranet.....	51
Gráfico 18 – Grau de satisfação com a atualização da intranet.....	51
Gráfico 19 – Grau de satisfação com a linguagem da intranet.....	52
Gráfico 20 – Grau de satisfação com o acesso/navegação da intranet.....	52
Gráfico 21 – Grau leitura do jornal interno.....	53
Gráfico 22 – Quem mais lê o jornal interno.....	53
Gráfico 23 – Item mais importante de um jornal interno.....	54
Gráfico 24 – Seções mais lidas do jornal interno.....	54
Gráfico 25 – Grau de linguagem do jornal interno.....	55
Gráfico 26 – O que precisa ser melhorado no jornal interno.....	55
Gráfico 27 – Grau de importância do mural.....	56
Gráfico 28 – Seções mais lidas do mural.....	56
Gráfico 29 – Facilidade de compreensão das mensagens.....	57
Gráfico 30 – Porcentagem da retenção das mensagens.....	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1	CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.1	O surgimento e as vertentes da comunicação organizacional	13
2.1.2	Comunicação interna e sua relevância nas organizações	15
2.2	O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS	17
3.2.1	Evolução do planejamento estratégico	17
3.2.2	Importância do planejamento para a comunicação	18
3.2.3	Planejamento de Relações Públicas	19
2.3	A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO.....	21
2.4	MODELOS DE AVALIAÇÃO EM COMUNICAÇÃO.....	25
2.4.1	Modelo da compensação variável	25
2.4.2	Modelo de duas fases	26
2.4.3	Modelo preparação, implementação e impacto – PII	27
2.4.4	Modelo <i>yardstick</i> – Régua da efetividade	28
2.4.5	Modelo de curta duração e modelo contínuo	29
2.4.6	Modelo para avaliação de relacionamentos	29
2.4.7	Modelo de avaliação da comunicação integrada	30
3	METODOLOGIA DO ESTUDO.....	33
4	O CASO DA ORGANIZAÇÃO JAIME CÂMARA.....	34
4.1	A ORGANIZAÇÃO	34
4.2	PANORAMA DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	36
4.3	CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	36
5	AVALIAÇÃO DE RESULTADOS ATRAVÉS DO MODELO DE AVALIAÇÃO YARDSTICK, OU RÉGUA DA EFETIVIDADE.....	39
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
7	CONCLUSÕES	44
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
	ANEXOS	48

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de resultados é um tema ainda pouco explorado, porém de extrema importância nas organizações modernas, pois permite detectar se houve retorno ou não dos investimentos em comunicação.

Até se chegar à implantação de um plano de comunicação, é preciso elaborar um planejamento estratégico, pois este vai orientar o que precisa ser feito e como realizar a estratégia. No planejamento, definem-se quais os objetivos pretendidos pela organização e quais os objetivos das ações de comunicação.

Após implementar as ações de comunicação, percebe-se a necessidade de utilizar critérios de avaliação para medir o alcance dos objetivos pretendidos e a efetividade das ações.

Algumas organizações avaliam os resultados da sua comunicação através de técnicas de contagem, por exemplo: número de panfletos distribuídos, diminuição das reclamações por parte dos funcionários, quantidade de inserções na mídia, entre outros. No entanto, para visualizar de fato o impacto das ações de comunicação na mudança de opinião ou comportamento do público, bem como seus efeitos em termos econômicos, é necessário utilizar tanto pesquisas quantitativas, quanto qualitativas.

De acordo com Galerani (2006, p. 71-109), existem alguns modelos de avaliação que auxiliam na sistematização do plano de comunicação, facilitando a compreensão dos objetivos, estratégias e indicadores a serem medidos. Não existe um único padrão a seguir, cada organização deve adaptar sua forma de gestão ao modelo mais adequado, efetuando uma avaliação permanente e integrada

O objetivo geral deste trabalho é utilizar um modelo de avaliação em comunicação para verificar o alcance dos objetivos de comunicação e mensurar os resultados obtidos.

Para alcançá-lo, em termos específicos, será necessário comentar os conceitos de planejamento estratégico, discutir a prática de avaliação e mensuração de resultados, conhecer os modelos de avaliação em comunicação organizacional e aplicar um modelo de avaliação em um caso prático.

O tema foi escolhido devido à grande relevância de utilizar técnicas para medir quais os efeitos provocados pela comunicação em uma organização, o que permite continuar com as ações ou corrigi-las, sempre em busca de atingir os objetivos e cumprir a missão. A

carência de pesquisas nesta área também foi fator decisivo, uma vez que, um tema tão importante na atualidade deve ser cada vez mais explorado.

Esse estudo espera contribuir para o Centro de Estudos e Pesquisas de Relações Públicas (CEPE-RP) da Universidade Federal de Goiás, visto que, a pesquisa é a forma de verificar a efetividade das ações de comunicação e deve ser considerada um investimento, pois permite conhecer o perfil e as necessidades dos públicos, bem como avaliar quais os resultados obtidos com as ações. Também almeja despertar o interesse para que outras pesquisas discutam o assunto, a fim de destacar importância à mensuração dos benefícios gerados pela comunicação no ambiente organizacional.

É indispensável que a etapa de avaliação faça parte do planejamento estratégico, por isso o estudo também quer incentivar as organizações a posicionarem de forma estratégica e integrada a área de comunicação, bem como a aferirem os resultados gerados.

A questão problema deste estudo é: É possível mensurar a eficiência das ações e instrumentos de comunicação interna através dos modelos de avaliação?

Parte-se das hipóteses de que: o planejamento estratégico associado com as metas de comunicação resultam em alinhamento organizacional, as ações de comunicação geram resultados positivos à organização, a avaliação de resultados detecta o alcance dos objetivos e os retornos financeiros, qualquer programa de comunicação pode ser mensurado de forma satisfatória através dos modelos de avaliação.

A proposta desse trabalho é realizar um estudo de caso na Organização Jaime Câmara, a qual já possui uma estrutura de comunicação e deseja avaliar os resultados a partir de um dos modelos propostos neste projeto, para que se possa, a partir disso, mensurar os impactos da comunicação interna, analisar se houve resultados satisfatórios e, se não houve, detectar as falhas e seus motivos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1.1 O surgimento e as vertentes da comunicação organizacional

De acordo com Kunsch (2003, p. 149), a comunicação organizacional “estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global”. Ela representa o relacionamento da organização com seus públicos internos e externos, de forma integrada e harmoniosa.

Costa (2007, p.133) ressalta que “a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização, seu comprometimento e responsabilidade na gestão de negócios e pessoas”, propiciando a criação de uma rede de relacionamentos e integrando a organização e os públicos.

Basicamente, o processo de comunicação organizacional consiste em emitir mensagens claras, através de veículos adequados, para atingir os públicos de interesse, e abrir espaço para que haja retorno desse público.

“A comunicação não significa, apenas, enviar uma informação, mas verificar como ela é recebida, interpretada e devolvida por meio das respostas do interlocutor” (ESTRADA, p. 112).

O auge da comunicação organizacional no Brasil foi na década de 1980, quando as empresas viram necessário mudar de atitude, ter foco no relacionamento com os empregados, clientes, fornecedores e a sociedade em geral e isso só seria possível baseado na transparência democrática (KUNSCH, 1997, p, 64).

Para Kunsch (2003, p. 149), a comunicação organizacional abrange quatro modalidades: comunicação administrativa, comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação interna.

A comunicação administrativa, segundo Kunsch (2003, p. 152-53), está relacionada com as atividades de gerência da organização, como planejar, coordenar, controlar recursos. Ela estabelece um elo entre os fluxos e redes, viabilizando o desenvolvimento do sistema organizacional.

A comunicação institucional trabalha com a imagem e identidade de uma organização, de modo a fortalecê-las, como afirma Kunsch (2003, p. 164-65). Com o intuito de conquistar e fidelizar os consumidores, essa comunicação serve para difundir a missão e a cultura organizacional, agregando valor à instituição.

De acordo com Kunsch (2003, p. 162-63), a comunicação mercadológica compreende o marketing do negócio, divulgando produtos e serviços, através das ferramentas do mix de comunicação de marketing. O foco dessa modalidade é conquistar o público-alvo para aumentar as vendas.

Já a comunicação interna, para Kunsch (2003, p. 154-62), estabelece uma interação entre a direção e seus colaboradores e para isso pode utilizar ferramentas da comunicação administrativa e da comunicação mercadológica. As ações desta comunicação são voltadas para o público interno, propiciando um ambiente de diálogo e participação, em busca de alinhar os interesses da organização aos interesses dos empregados.

No entanto, Bueno (2007, p. 106-107) destaca que quando se fala em comunicação empresarial é impossível separar a comunicação institucional da comunicação mercadológica, pois uma complementa a outra, uma gera resultados para a outra. A qualidade dos produtos de uma organização melhora a sua imagem, bem como, uma boa imagem organizacional faz com que as vendas aumentem.

Em muitas organizações, a falta de interação, o controle e a censura impedem que a comunicação se integre à gestão do conhecimento, pois para isso deve haver interação de todos, estímulo à participação, uma comunicação transparente, ética, responsável, voltada para as questões relevantes, buscando solução (BUENO, 2007, p. 94).

Se a comunicação empresarial fosse ligada à gestão, ela ocuparia a posição de comunicação estratégica. No entanto, não basta simplesmente que ela seja estruturada, ela deve estar diretamente ligada ao processo de tomada de decisões, e antes de tudo, deve ser bem planejada.

Nesse aspecto, a função de Relações Públicas será conhecer melhor o perfil dos consumidores e estabelecer bons relacionamentos, que sejam diretos e duradouros, agregar valor aos produtos e serviços e contribuir para que os objetivos planejados sejam cumpridos corretamente. Contudo, o desafio atual é avaliar e mensurar estes benefícios, uma vez que não são palpáveis, o que dificulta a percepção imediata em termos econômicos.

Existem algumas barreiras que prejudicam a comunicação organizacional, que segundo Kunsch (2003, p. 74-75) podem depender da cultura de cada indivíduo, da forma como a organização interpreta as informações, do excesso de informações ou de distorções

nas mensagens. A organização deve buscar superar tais barreiras, para que o fluxo comunicacional ocorra de maneira dinâmica e integrada.

2.1.2 Comunicação interna e sua relevância nas organizações

Comunicação interna é um conjunto de ferramentas que possibilitam uma interação entre a organização e seu público interno – os funcionários –, criando um ambiente harmonioso e favorável para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Um bom planejamento de comunicação interna baseia-se na participação dos colaboradores com sugestões ou críticas e na troca de informações, ambas com o intuito de estreitar as relações entre a alta administração e os demais funcionários. É preciso que o público interno se sinta parte fundamental da organização, pois ele é o responsável por conquistar e manter os clientes e garantir o sucesso do negócio.

A eficácia da comunicação interna depende da união de uma série de fatores, que vai desde a criação de canais adequados de comunicação até a valorização das redes informais de comunicação, levando em conta que o colaborador deve não apenas receber as informações da alta administração, mas também ter meios para opinar, sugerir ou reclamar.

O comprometimento dos funcionários traz reflexos na produtividade da organização, por isso o público interno deve estar associado à obtenção de resultados, uma vez que, somente um grupo motivado e valorizado pode atender às expectativas da gerência e cumprir as metas determinadas.

Maldaner (1998, p. 50-51) afirma que a comunicação interna é um investimento para a qualidade, pois, no mundo globalizado, destacam-se as empresas com melhores produtos e serviços, e o empenho dos trabalhadores é fundamental no alcance desta qualidade.

O foco principal das organizações deve ser o público interno, que precisa estar integrado, com interesses compatíveis com os da organização,

Na comunicação interna são utilizadas ferramentas da comunicação dirigida, que consiste em elaborar mensagens adequadas e utilizar veículos determinados para um público específico, assim, internamente são utilizados todos os canais e veículos de comunicação para divulgar as ações e as informações voltadas para os colaboradores.

Para Bueno (2007, p. 17-25), a comunicação interna deveria ser uma prática libertadora, mas não é isso que ocorre na maioria das organizações. Percebe-se, na verdade,

uma visão autoritária, antidemocrática, pois não permite a participação dos funcionários, não levando em conta suas opiniões e expectativas.

O que ocorre é que os donos das organizações detêm um poder absoluto, fechando-se para a diversidade, para as mudanças e para a inovação. Os funcionários, ao invés de serem colaboradores, são explorados pela pressão por resultados imediatos, busca incessante por lucros e excesso de funções.

Numa sociedade em que se predomina o chavão “tempo é dinheiro”, a comunicação interna está perdendo sua função legítima de unir as pessoas num ambiente favorável para o desenvolvimento pessoal e profissional. É preciso que a discussão e a participação de todos os funcionários sejam estimuladas para obter um espaço democrático de interação.

Bueno (2007, p. 26-30) afirma que a prática do autoritarismo faz com que surjam boatos dentro da organização, chamados de Rádio Peão. Isso é um indicador de que a organização não está em sintonia com seus funcionários, está havendo falhas na comunicação. Por isso, é preciso implantar uma boa comunicação interna, que seja direta e transparente, a fim de evitar ruídos e distorções nas mensagens.

Em geral, no Brasil, os executivos dão preferência para a comunicação externa, na ilusão de ganharem maior prestígio e visibilidade, mas se esquecem de que são os funcionários que sustentam a organização, além de também serem responsáveis por divulgar a imagem do seu local de trabalho, seja ela boa ou ruim (BUENO, 2007, p. 31-34). Uma organização que não possui seu espaço interno bem cuidado, não conseguirá cuidar do que está de fora.

A implantação de uma efetiva cultura de comunicação pode sanar essa grande lacuna das organizações, uma vez que irá equilibrar as diferenças entre chefes e funcionários, permitir participação de todos (e não só da minoria) na expressão de suas opiniões, aproximar os públicos internos num ambiente democrático, melhorar a satisfação de representar a empresa, enfim, unir todos em função de um único interesse: bem estar da organização.

“A comunicação Interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações, porque atua, principalmente, em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio; é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto com seus públicos” (ESTRADA, p. 118).

2.2 O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

2.2.1 Evolução do pensamento estratégico

Desde a década de 1950 até os dias atuais, o pensamento estratégico passou por uma evolução de forma a aperfeiçoar as principais características que dão base para organizar e coordenar as atividades estratégicas de uma organização.

A década de 50 foi o momento em que se começou a realizar o planejamento financeiro das organizações através do orçamento anual, que estimava custos e servia como comparativo para analisar o controle dos recursos e o cumprimento dos objetivos (LOBATO, 2003, p. 17). Nesta década predominou a escola do planejamento financeiro.

No entanto, o único objetivo das organizações era cumprir o orçamento, impedindo, dessa forma, que houvesse inovações, já que representariam riscos. No planejamento financeiro não se traçava estratégias, o planejamento era reduzido ao controle dos números (LOBATO, 2003, p. 18).

Na década de 60, a escola do planejamento a longo prazo começou a ser implementado no sentido de observar indicadores passados e atuais para projetar cenários futuros, porém lidavam apenas com situações previsíveis, o que não garantiria os mesmos cenários se ocorressem fenômenos complexos (LOBATO, 2003, p. 18).

Outra técnica utilizada nesta época era a curva da experiência, a qual demonstrava que à medida que a produção de um produto aumentava, seu custo diminuía, mas o erro era utilizá-la para todos os produtos sem analisar seu ciclo de vida, só daria certo para mercados em crescimento (LOBATO, 2003, p. 19).

Na escola do planejamento estratégico, durante a década de 70, a estratégia passou a ser formulada através da técnica denominada matriz Swot, onde era necessário fazer uma análise interna e externa do ambiente organizacional, levando em conta as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, como relata Lobato (2003, p. 20). As decisões gerenciais eram tomadas com base na estratégia definida, visando otimizar a utilização dos recursos. O foco desta escola era a formulação da estratégia, deixando a desejar em sua implementação.

Na década de 80, a escola de administração estratégica levou a inovação de atribuir a mesma importância à implementação da estratégia que até então era atribuída à sua formulação. De acordo com Lobato (2003, p. 20), o contexto das indústrias começou a ser

analisado sob as cinco forças competitivas propostas por Porter, as quais observavam aspectos relacionados aos concorrentes, produtos, fornecedores e compradores. Outro destaque foi a valorização das pesquisas e estudos analíticos. A essa escola faltou uma forma de organizar e sistematizar tais conceitos e modelos.

Na década de 90, a escola de gestão estratégica preencheu a lacuna deixada pela escola anterior, dando enfoque sistêmico ao planejamento, numa perspectiva de integrar os setores da organização e descentralizar as funções administrativas (LOBATO, 2003, p. 25).

Nesta década, as funções de controle, coordenação, planejamento, organização e direção estratégica se relacionavam para atingir os objetivos financeiros da organização, porém faltavam alinhamento com a filosofia organizacional.

A partir do ano de 2000 veio a gestão estratégica competitiva, que acrescentou alguns conceitos à gestão estratégica, como foco participativo, incentivo a criatividade, controle pelo *balanced scorecard*, responsabilidade social, entre outros (LOBATO, 2003, p. 32). Destina-se à missão, visão e valores da organização um importante atributo na definição da estratégia.

2.2.2 Importância do planejamento para a comunicação

Os ambientes organizacionais passam por transformações constantemente e a única maneira de identificar as mudanças e adequar-se a elas é utilizando o planejamento estratégico.

Planejar estrategicamente consiste em analisar todo o cenário que envolve a organização, observando os ambientes externo e interno a fim de identificar pontos fortes, pontos fracos, alternativas, possibilidades, que possibilitam delinear metas, objetivos e prever problemas, servindo como apoio na tomada de decisões.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de grande valor, pois além de direcionar os objetivos a serem atingidos, também são traçadas estratégias e ações adequadas a seguir. Portanto, caracteriza-se em medidas pensadas e analisadas que conferem segurança ao seguir um caminho. Serve como um ponto orientador e permite prever possíveis problemas e a reação do público, evitando improvisações.

Ali (2001, p. 12-15) relata que o primeiro ponto a se considerar na elaboração do planejamento estratégico é a formulação dos objetivos que se deseja atingir, pois são eles que conduzirão o caminho correto a seguir. Com os objetivos delineados é importante listar

todos os públicos, permitindo elaborar a mensagem adequada e utilizar os veículos apropriados para atingir cada público específico. Todos os setores da organização devem estar integrados e envolvidos na implementação do planejamento estratégico.

Qual a importância do planejamento para a área de comunicação? O planejamento estratégico é um pré-requisito para desenvolver o plano de comunicação, pois os objetivos da organização são determinados no planejamento e precisam estar condizentes com as metas de comunicação, visto que, para mensurar os resultados alcançados pela organização é necessário realizar o comparativo com o que foi planejado.

Para Torquato (2003, p. 222-23), a comunicação possui grande importância para o planejamento estratégico das organizações, uma vez que, reforça o conceito e a identidade organizacional, favorecendo a cultura interna e melhorando o posicionamento no mercado.

É fundamental que a instituição tenha estratégias claras e bem definidas e isso só é possível ao elaborar um planejamento estratégico. A empresa precisa se comunicar com o público e o planejamento facilita a compreensão dos objetivos do negócio. Assim, a equipe poderá transformar os planos em resultados.

Nogueira (2004, p. 99) define que “o planejamento constitui um mecanismo de suporte às decisões macro e micro das instituições, e a comunicação, uma forma de ajudar a viabilizar as propostas, desde a conscientização, passando pela mobilização, até a publicização”. Desta forma, o planejamento e a comunicação se complementam.

A comunicação não pode ser tratada como fator isolado no ambiente organizacional, visto que os insucessos de projetos também podem ser atribuídos às estratégias mal planejadas de comunicação. Os diretores devem ficar atentos para o papel que a comunicação exerce no momento de implementar um projeto, que necessita da integração de todos os envolvidos e da divulgação dos objetivos e metas.

O suporte básico para se obter uma comunicação estratégica é a integração de todos os campos comunicacionais de uma organização, que só se faz possível ao atribuir o mesmo nível de importância às diferentes vertentes: mercadológica, institucional, interna e administrativa.

2.2.3 Planejamento de Relações Públicas

Para Ali (2001, p. 6), as relações públicas têm a função de garantir a boa imagem pública das empresas, utilizando instrumentos para interferir na opinião e no comportamento

de seus públicos. Para isso, portanto, é preciso elaborar um planejamento de relações públicas para auxiliar na execução das ações corretas.

De acordo com Margarida Kunsch (2003, pp. 325-64), o processo de planejamento de relações públicas possui quatro etapas seqüenciais e/ou simultâneas. O primeiro passo é a pesquisa, que consiste em conhecer a organização, levantar os dados necessários, definir os públicos, analisar a situação, identificar problemas e construir diagnóstico.

Feito isso, inicia-se a elaboração do planejamento, com a delimitação das metas e objetivos, determinação de estratégias, escolha de veículos de comunicação, proposta de planos de ação, enumeração dos recursos necessários e estabelecimento do orçamento.

A fase seguinte é a implantação, onde se coloca em prática tudo o que foi planejado, é preciso divulgar para o público envolvido, para que haja apoio e comprometimento de todos. Nesta fase deve-se controlar e monitorar a implantação do plano para verificar se o que está sendo executado condiz com o que foi proposto, se os objetivos específicos estão sendo cumpridos, se há erros ou desvios e, assim, poder avaliá-los e corrigi-los.

Galerani (2006, p. 54) destacou um ponto importante ao dizer que o plano de comunicação não deve conter apenas produções próprias das atividades de comunicação (publicações, releases, eventos, entre outras), mas também usá-las como ferramentas para priorizar os efeitos causados nos relacionamentos entre a organização e os públicos.

No cenário de ascensão das novas tecnologias, nota-se a fragmentação de grupos, que se isolam no ambiente virtual. O papel do profissional de relações públicas é utilizar ferramentas que integrem os indivíduos de maneira direta, legítima, com base em um planejamento integrado de comunicação para propiciar o diálogo, a troca e o bem-estar.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

No Brasil, os estudos sobre avaliação da comunicação, especificamente sobre os resultados econômicos que as atividades de relações públicas podem oferecer, só começaram a se aprofundar após o ano de 2003. Isso porque, até então, o departamento de comunicação não era visto como uma área estratégica da empresa, logo seus benefícios não eram reconhecidos (GALERANI, 2006, p. 38).

Kunsch (2003, p. 103) afirma que “numa perspectiva moderna, as relações públicas precisam demonstrar sua contribuição também como valor econômico para as organizações”. Atualmente, fazer avaliação de resultados é fundamental para a continuidade das ações de comunicação, as quais são pensadas e planejadas antecipadamente e requerem segurança ao serem implantadas para não ocorrer desvios e assim obterem êxito.

Para Kunsch (2003, p. 355-64), a avaliação é a última e não menos importante etapa do planejamento, que visa analisar se a execução do plano foi como estava previsto no planejamento e com isso se houve sucesso, então se deve observar se a missão foi cumprida, se os objetivos foram atingidos, se houve impacto positivo no público-alvo, se foi aberto espaço para feedback, se a organização ficou satisfeita com os resultados obtidos.

No momento de avaliar os resultados da comunicação, Ali (2001, p. 15) propõe que a organização analise se as mensagens atingiram o público-alvo, se houve clareza na transmissão das mensagens e boa compreensão, se a campanha foi suficiente para mudar a opinião e a atitude do público, e para isso, pode-se utilizar como suporte a realização de pesquisas com questionários, entrevistas, grupos de discussão e demais fontes necessárias.

A função de avaliação deve ser permanente e contínua, com participação constante da diretoria, bem como dos outros departamentos e funcionários em geral. Em seu estudo, Galerani (2006, p. 37) elabora um conceito bastante pertinente para avaliação em comunicação e propõe que:

Avaliação seja entendida como função que em comunicação organizacional tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados (GALERANI, 2006, p. 37).

Segundo Torquato (2003, p. 221), “a questão da comunicação nas organizações é tratada como despesa, não como investimento”. Isso porque os analistas e contabilistas mensuram os resultados, subtraindo-se das vendas as receitas e despesas, e calculando os lucros. E ainda adverte que:

Ocorre que a administração financeira não conseguiu, ainda, passar, para seus componentes financeiros, passíveis de contabilização, variáveis extremamente subjetivas como clima organizacional, empatia, integração de objetivos, espírito de corpo, identidade corporativa ou o suporte de tudo isso, o poder expressivo das organizações (TORQUATO, 2003, p. 221).

Galerani (2006, p. 42) reforça que “ao se insistirem em resultados financeiros, corre-se o risco de a comunicação organizacional recorrer a atividades que possam oferecer resultados puramente quantificáveis e então ser reduzida a um nível tático ou operacional”.

O que permite a avaliação dos programas de comunicação é a pesquisa. O “Dicionário de Mensuração e Pesquisa em Relações Públicas e Comunicação Organizacional” define pesquisa de avaliação como “forma de pesquisa que determina a eficácia relativa de uma campanha ou programa de relações públicas pela mensuração de seus resultados em comparação a objetivos pré-determinados” (NASSAR; FIGUEIREDO, 2007). Os resultados podem ser mudanças nos níveis de atenção, entendimento, atitudes, opiniões e/ou comportamento de público.

Bueno (2005, p. 15-16) destaca grande importância aos ativos intangíveis nas organizações atuais. Para ele, a organização deve deixar de se preocupar apenas com o número de filiais, número de funcionários ou número de equipamentos, e dar mais atenção aos valores intangíveis, como clima organizacional, relacionamento com os públicos, reputação, competência, imagem corporativa, entre outros. Tais valores, se não ocuparem um patamar positivo, prejudicam o desempenho da organização, por isso, ela deve buscar métodos para avaliar esses valores e considerá-los como objeto fundamental dentro da ótica organizacional.

Bueno (2005, p.17-21) e Almeida (2005, p. 119-21) compartilham a mesma opinião ao atribuírem significativa importância para a reputação da organização, uma vez que ela é construída ao longo do tempo, de acordo com a trajetória vivida, e que determina as percepções (positivas ou negativas) apresentadas pelos públicos.

Bueno (2005, p. 19-20) diz que para a construção da reputação é preciso alinhar a real imagem da organização com a imagem pretendida por ela, através de ações transparentes que mostrem comprometimento com a sociedade e o meio ambiente, e completa: “a reputação estabelece entre a organização e os públicos ou as pessoas (ou a sociedade) um vínculo difícil de ser rompido” (BUENO, 2005, p. 20).

De acordo com Almeida (2005, p. 119-21), a reputação organizacional é considerada um fator de vantagem competitiva, pois uma boa reputação atrai compradores, acionistas, parceiros e geram satisfação nos funcionários.

A maioria das empresas realiza avaliação das ações de comunicação por meio de técnicas simples (como contagem ou clipping), no entanto, para Ludwig (2005, p. 171), é importante que a organização possua metodologias mais rigorosas e sistematizadas para mensurar a percepção de cada público e a qualidade dos relacionamentos.

A autora sustenta a discussão de que é preciso investir em técnicas de mensuração e em pesquisas, pois sem a devida mensuração não é possível saber se as metas planejadas foram atingidas.

Hon (2005, p. 99-103) defende que o valor das relações públicas está em consolidar relacionamentos e ressalta que os valores intangíveis influenciam diretamente o relacionamento entre a organização e os públicos, visto que, quando a organização apresenta uma boa reputação, conquista a confiança dos consumidores e a simpatia da comunidade, propiciando relacionamentos de qualidade.

Para a autora, a maneira de se avaliar os relacionamentos públicos é fazer uma análise do ambiente, para identificar o público-alvo, descobrir problemas e oportunidades, e isso pode ser feito com pesquisas formais ou com monitoramento do que a mídia diz sobre o setor de atuação da organização.

Ludwig (2005, p. 174-76), ao tratar do relacionamento da organização com a mídia, afirma que os métodos relacionados à contagem e à multiplicação pelo valor publicitário estão sendo substituídos por parâmetros de ponderação, que, segundo a autora, “diferencia a mera contabilidade de dados de uma mensuração quantitativa mais precisa e informativa” (LUDWIG, 2005, p. 175).

Para Figueiredo (2005, p.189-90), a retenção das mensagens pelos públicos de interesse, é mais importante que a quantificação das mesmas, visto que, o que importa é “identificar quais mensagens foram absorvidas pela audiência e não o tamanho da audiência atingida pela mensagem”.

Tavares (1991, p. 193) faz uma diferenciação entre avaliação e controle, onde avaliação consiste apenas em uma orientação do que precisa ser mudado, sem intervenção, já o controle corresponde à tomada de decisão, sinalizando de fato onde e quando intervir no planejamento para corrigir os erros. Por isso, a avaliação necessita de um posterior controle.

A função de controle consiste basicamente em “acompanhar e exercer uma vigilância atenta sobre as atividades das pessoas e dos departamentos envolvidos nas programações ou ações de relacionamento, para que não se desviem do que foi estabelecido nos projetos” (FORTES, 2003, p. 369). Deve-se controlar as ações executadas de Relações Públicas e, ao final, avaliar se os resultados foram obtidos.

Alguns passos do controle podem direcionar sua aplicação. Para auxiliar na mensuração das ações, é necessário definir parâmetros ou indicadores de avaliação, que devem ser elaborados juntamente com a definição de objetivos mensuráveis (TAVARES, 1991, p.195-96).

Fortes (2003, p. 379) complementa que “as funções de pesquisa, de controle e de avaliação realizadas de modo constante e devidamente coordenadas apóiam as funções de planejamento e de assessoramento”.

Contudo, Galerani (2006, p. 29), questiona a utilização do termo controle, devido à sua conotação negativa, com sentido de coerção, restrição, e prefere utilizar o termo avaliação, para destacar as atribuições e efeitos do planejamento em comunicação, evitando assim, ruídos e pré-conceitos durante o decorrer do processo. E ainda destaca que essa associação negativa representa uma barreira à avaliação.

2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Existem modelos de avaliação voltados para comunicação organizacional que visam sistematizar as idéias propostas no planejamento, facilitando a aplicação de técnicas para avaliar os resultados da comunicação.

Em seu estudo, Galerani (2006, p. 72-109) expõe sete modelos de avaliação que foram criados para demonstrar o valor econômico da comunicação organizacional ou para mensurar o valor dos pontos intangíveis, como estão descritos abaixo.

2.4.1 Modelo da Compensação Variável

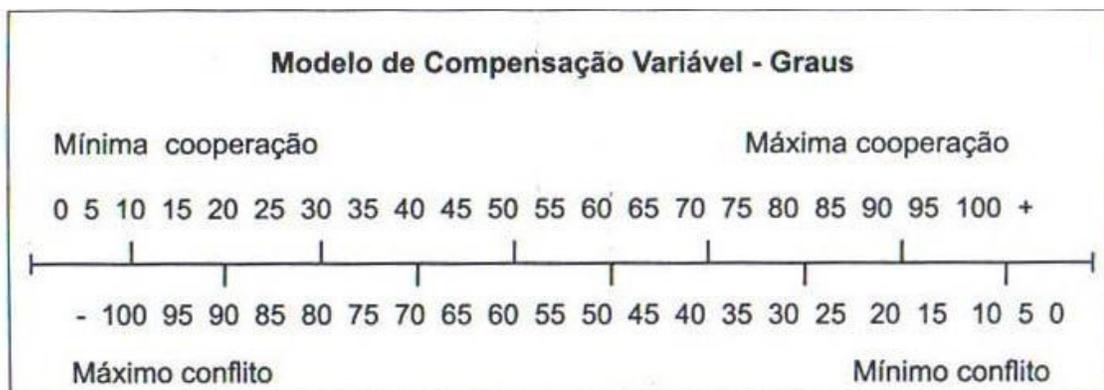


Ilustração 1 - Efeitos de comunicação organizacional – graus de cooperação e conflito (GALERANI, 2006, p. 74).
Fonte: Ehling (1992).

Esse modelo foi criado pelo pesquisador americano William Ehling (1992 apud GALERANI, 2006, p. 72-76) com o intuito de elaborar um orçamento para programas de comunicação. O autor propõe que a comunicação seja medida diante dois pontos: conflito e cooperação, representados em extremidades opostas. Após identificar as variáveis destes dois pontos, determina-se o grau de seriedade do conflito e aponta-se seu valor negativo, só assim é possível realizar uma estimativa, através de uma fórmula, para representar o valor do conflito em termos monetários. O conhecimento do grau de seriedade do conflito e seu valor monetário ajuda a alta direção a decidir se compensa investir em ações de comunicação.

2.4.2 Modelo de Duas Fases

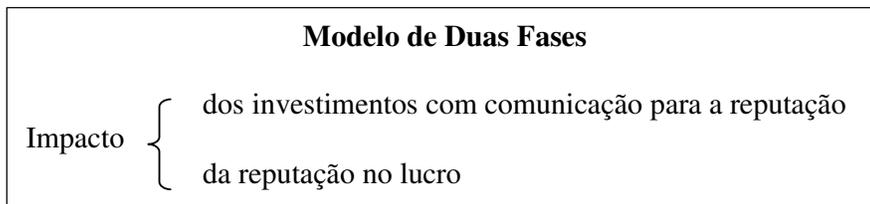


Ilustração 2 - Impacto econômico da comunicação organizacional (GALERANI, 2006, p. 79).
Fonte: Kim (2001).

Proposto pelo coreano Yungwook Kim (2001 apud GALERANI, 2006, p. 77), o Modelo de Duas Fases mede o impacto econômico da comunicação organizacional e também quanto vale a reputação de uma empresa. O autor analisou dois pontos fundamentais: impacto dos gastos com comunicação na reputação e impacto econômico da reputação no lucro. Ou seja, as atividades de comunicação geram imagem positiva da organização? E essa imagem positiva aumenta o lucro?

Para responder a essas questões, Kim (2001 apud GALERANI, 2006, p. 77) propôs três hipóteses interdependentes:

1. O aumento dos investimentos com relações públicas fará com que haja um impacto positivo na reputação da empresa.
2. O aumento da reputação da empresa fará com que haja um impacto positivo no retorno financeiro da empresa.
3. O mercado de ações terá um impacto positivo com o retorno financeiro positivo da empresa.

Logo, “a meta de relações públicas deve provar seu impacto positivo na meta da organização” (GALERANI, 2006, p. 77), as quais correspondem aos retornos financeiros.

Kim (2001 apud GALERANI, 2006, p.78), realizou uma pesquisa de campo e validou as hipóteses levantadas, assim os gastos com os projetos de comunicação possibilitam uma boa reputação pra a empresa, e esta gera retorno financeiro.

Contudo, esse modelo é complexo e exige conhecimento nas áreas de estatística e matemática, uma vez que, para aplicá-lo é necessário utilizar um programa de informática que analisa equações simultaneamente, com muitas variáveis.

2.4.3 Modelo Preparação, Implementação e Impacto – PII

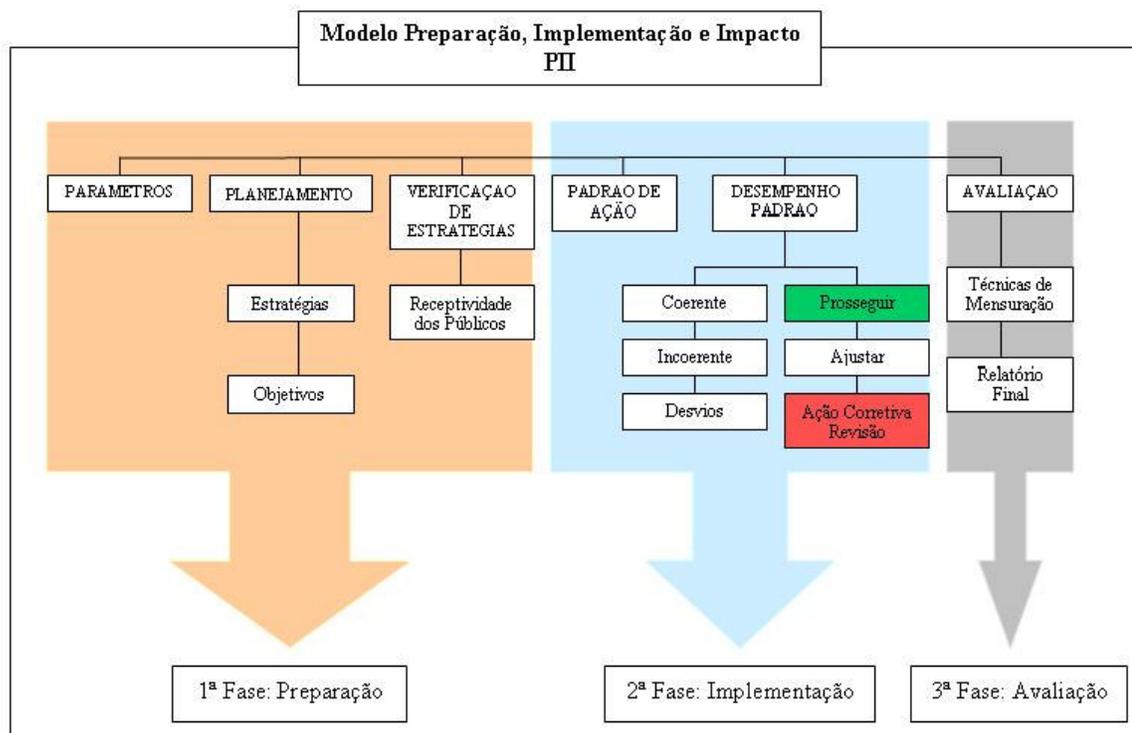


Ilustração 3 - Modelo PII, adaptado de Galerani (2006, p. 82).
Fonte: Cutlip et al. (1985).

Este modelo foi criado por autores clássicos da bibliografia de relações públicas: Scott Cutlip, Allen Center e Glen Broom (1985 apud GALERANI, 2006, p. 79-80) e corresponde basicamente a um passo-a-passo. De acordo com Galerani (2006, p.79-81), as fases estão descrito abaixo:

A 1ª fase é a Preparação, onde são elaborados parâmetros para construção e execução do plano, contendo recursos necessários, tempo, riscos, bem como a estrutura organizacional. Em seguida, a utilização de pesquisa vai auxiliar na definição dos objetivos e definição das estratégias para atingir cada objetivo.

A 2ª fase é a Implementação, cujo objetivo é verificar as estratégias e táticas aplicadas e mensurar desempenho. Aqui é necessário realizar pesquisas de receptividade dos públicos em relação à:

- Adequação dos programas ao público que se quer atingir.
- Adequação dos códigos das mensagens ao público receptor.
- Adequação dos programas aos padrões de desempenho estipulados.
- Adequação dos programas às novas situações.

Portanto, nesta fase, ao detectar que a estratégia está sendo alcançada, continua-se com as ações.

A 3ª fase é o Impacto, que analisa quais resultados foram obtidos, para isso exige uma pesquisa mais aprofundada, respondendo às questões:

- O plano resultou no que estava previsto?
- A mensagem conseguiu modificar a atitude de um grupo?
- O plano poderia ter-se realizado de outra maneira, com menos gastos?
- Houve reação da opinião pública no sentido desejado?
- A direção da empresa está satisfeita com os resultados?

E por fim, comparam-se os objetivos propostos com os retornos alcançados.

2.4.4 Modelo Yardstick – Régua da Efetividade

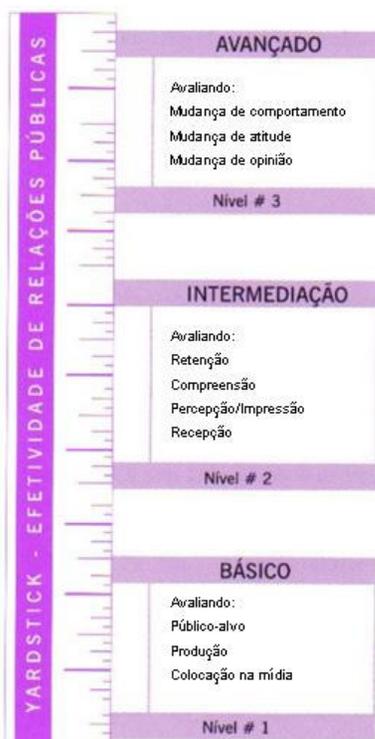


Ilustração 4 - Régua da Efetividade (GALERANI, 2005, p. 159).
Fonte: Lindenmann (1993).

Como o próprio nome já diz, o Modelo Yardstick tem forma de régua e serve para estabelecer os objetivos da comunicação e, após, dimensionar níveis de medida para a efetividade do planejamento.

Foi elaborado por Walter Lindenman (1993 apud GALERANI, 2006, p. 83-87), que propôs três níveis de medida:

- nível básico – avaliação de produtos: avaliar panfletos, notícias a imprensa, quantidade de eventos, cartas para empregados, quantidade de exposição que a organização recebeu na mídia, número de impressos, entre outros.
- nível intermediário – avaliação de impressões: saber o nível de compreensão das mensagens recebidas pelo público e qual o nível de memorização.
- nível avançado – avaliação de resultados: avaliar mudança de opinião, atitude ou comportamento do público.

2.4.5 Modelo de Curta Duração e Modelo Contínuo

O britânico Tom Watson (2001 apud GALERANI, 2006, p. 88-90) propôs dois modelos de avaliação. O primeiro – Modelo de Curta Duração – são para ações de curto prazo, que faz apenas uma análise da mídia e das respostas às vendas ou utiliza técnicas quantitativas por telefone ou correio. Este modelo não prioriza o diálogo e *feedback*, portanto não mede os retornos gerados.

O Modelo Contínuo é o oposto do anterior, pois este faz um monitoramento de campanhas, que deve ser permanente, levando em consideração os efeitos gerados pelo programa e através do *feedback* pode modificar as mensagens. É importante que os efeitos desejados após a campanha sejam incluídos ao elaborar o planejamento. Sua principal característica é a continuidade, por isso não utiliza procedimentos de coerção e restrição.

2.4.6 Modelo para Avaliação de Relacionamentos

Linda Childers Hon e James Grunig (2002 apud GALERANI, 2006, p. 90-99), professores e pesquisadores norte-americanos, desenvolveram um modelo para avaliar a qualidade dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos. Para isso, eles sugeriam estratégias de construção e manutenção de relacionamentos públicos de qualidade, fundamentadas nas seguintes questões:

- Positividade: tornar o relacionamento agradável.
- Abertura: propiciar acesso uns aos outros, através de visitas, telefonemas, e-mails, etc.
- Acessibilidade: evidenciar a percepção de que as pessoas têm acesso umas às outras.
- Garantias: levar em consideração as preocupações dos outros.

- Compartilhamento de tarefas: dividir responsabilidades.
- Rede de relacionamentos: criar proximidade entre os públicos de interesse.

E para avaliar esses relacionamentos, os autores estabeleceram indicadores para definir a natureza dos relacionamentos e a qualidade dos relacionamentos:

- | | | |
|---------------------|---|---|
| Definir a natureza | { | <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento de troca: manter bons contatos, realizar boas ações. • Relacionamento comunal: preocupar com o bem-estar do outro. |
| Definir a qualidade | { | <ul style="list-style-type: none"> • Confiança: níveis de confiança estabelecidos diante das questões: a organização é justa? Ela realmente faz o que diz que faz? Tem habilidade para fazer? • Mútuo controle: consiste em uma parte aceitar ser influenciado de acordo com o legítimo poder do outro. • Satisfação: melhor as expectativas das partes. • Comprometimento: acreditar na qualidade do relacionamento. |

Hon e Grunig (2002 apud GALERANI, 2006, p. 97-98) ressaltaram que para implantar essa avaliação é preciso utilizar metodologias quantitativas, por meio de pesquisas de opinião. O questionário foi fechado com 46 perguntas, sendo quatro para relacionamento de troca, sete para relacionamento comunal, onze para o indicador de confiança, oito para mútuo controle, oito para satisfação e oito para comprometimento. Os questionários devem ser aplicados em espaços regulares de tempo, para medir a evolução no relacionamento.

2.4.7 Modelo de Avaliação da Comunicação Integrada

Yanaze e Crepaldi (2005, p. 137-39) afirmam que “toda e qualquer Comunicação influi no resultado econômico e esta influência pode ser mensurada com precisão crescente”. Por isso, expõem um modelo elaborado por Barros, Yanaze e Markus (2000 apud YANAZI; CREPALDI, 2005, p. 142), o qual é adaptado aos treze objetivos que compõem o processo de comunicação, como apresentam a seguir:

- 1- Despertar consciência: evidenciar as necessidades e carências da comunicação.
- 2- Chamar a atenção: o nível de consciência permite que o receptor tenha sua atenção despertada com mais facilidade.

- 3- Criar interesse: quando a atenção do indivíduo é despertada, gera interesse.
- 4- Proporcionar conhecimento: o interesse facilita a obtenção de conhecimento sobre o objeto da comunicação.
- 5- Garantir identificação, empatia: para estabelecer a empatia, as informações transmitidas devem levar em conta o contexto, perfil e valores do receptor.
- 6- Criar desejo, suscitar expectativa: criar desejo de compra e expectativa em relação ao produto, serviço ou idéia.
- 7- Conseguir a preferência: a empresa deve fazer ações para garantir que os receptores prefiram seus produtos ou serviços.
- 8- Levar à decisão: após conseguir a preferência, o objetivo é fazer com que os receptores decidam comprar os produtos ou serviços.
- 9- Efetivar a ação: nesta etapa, a empresa deve levar o público à ação de compra.
- 10- Garantir e manter a satisfação pós-ação: desenvolver sistemas e ações para manter uma boa relação com os clientes após a compra.
- 11- Estabelecer interação: permitir feedback de reclamações ou sugestões.
- 12- Obter fidelização: ressaltar motivos para que o cliente seja fiel à organização.
- 13- Gerar disseminação de informações pelos interlocutores: incentivar os públicos a falarem bem dos produtos ou serviços, a fim de conquistar mais clientes.

Estes objetivos representam indicadores que influenciam na obtenção de retornos financeiros pela organização, porque se um indicador não alcança um bom nível de satisfação de acordo com a percepção do público, compromete a consecução das metas do negócio e, conseqüentemente, prejudica o retorno financeiro.

Portanto o modelo de avaliação da comunicação integrada está associado a esses objetivos e gera respostas positivas ou negativas, possibilitando medir a efetividade das ações relacionadas à propaganda, promoção de vendas e assessoria de imprensa.

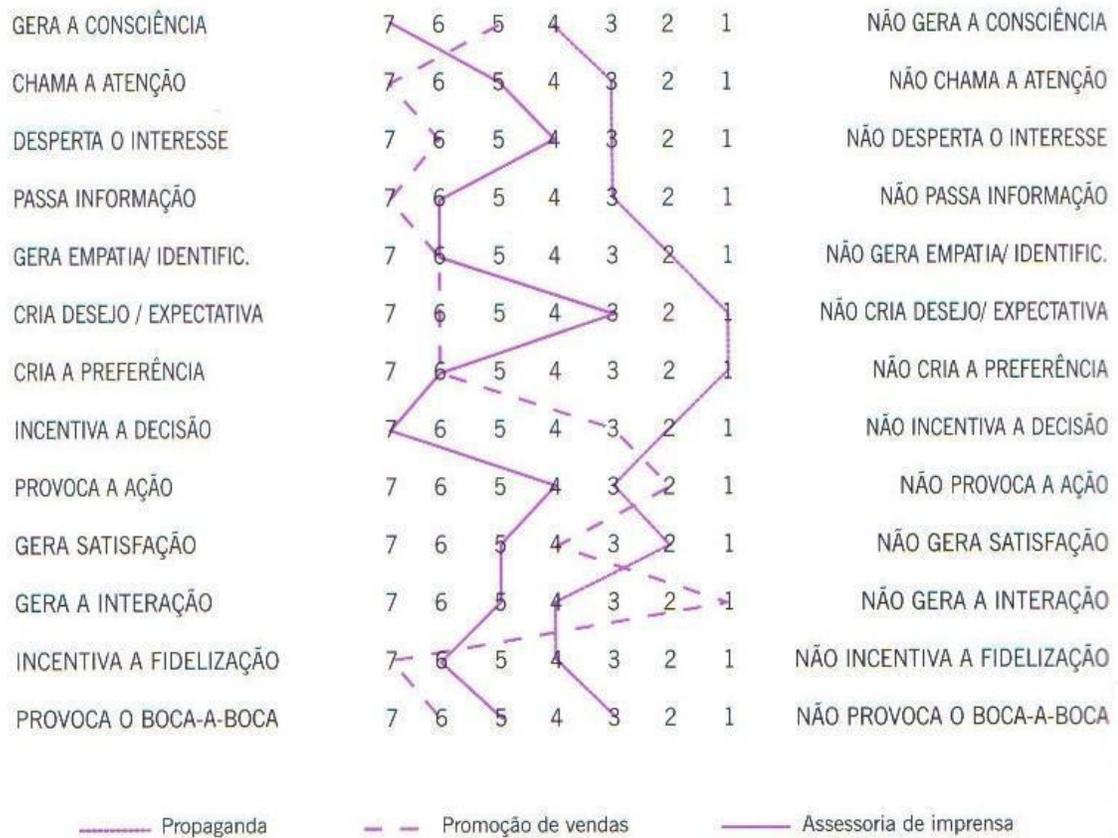


Ilustração 5 - Modelo de avaliação da comunicação integrada (YANAZE; CREPALDI, 2005, p. 142).
 Fonte: Barros; Yanaze; Markus, 2000.

3 METODOLOGIA

A metodologia desse estudo consiste na utilização de duas técnicas de pesquisa:

- a) Pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 185), é a busca de todas as bibliografias acerca do tema (imprensa escrita, meios audiovisuais, material cartográfico, publicações), as quais permitem ao pesquisador ter contato direto com o que já foi estudado e levantar opiniões de diversos autores, propiciando novas abordagens para o assunto.
- b) Estudo de caso, cujo objetivo é aprofundar o conhecimento sobre uma situação específica e entender a dinâmica organizacional. Dentre os tipos de estudo de caso relatados por Godoy (2006, p. 124-25), será realizado o estudo de caso avaliativo, que serve para gerar dados e informações e, assim, julgar a efetividade de um programa. Portanto, será realizado um estudo de caso na Organização Jaime Câmara, observando o planejamento das ações de comunicação e suas implementações, para verificar a efetividade. A efetividade será validada utilizando o modelo yardstick, ou régua da efetividade.
- c) Pesquisa de opinião, visando identificar a opinião dos colaboradores acerca da comunicação interna da Organização Jaime Câmara, bem como a eficiência dos meios de comunicação interna. Por meio da seleção aleatória simples (conveniência), foi selecionada uma amostra de 400 pessoas para responder a pesquisa, deste total 78 pessoas responderam, que corresponde a 19,5% das pessoas.

4 O CASO DA ORGANIZAÇÃO JAIME CÂMARA

4.1 A ORGANIZAÇÃO

A Organização Jaime Câmara possui hoje 22 empresas em Goiás e no Tocantins, abrangendo quatro tipos de veículos de comunicação: televisão, rádio, jornal e internet. São 11 emissoras de TV afiliadas à Rede Globo, nove emissoras de rádio, um jornal, um site - além das empresas TMK Telemarketing e Fundação Jaime Câmara.

A rede de televisão é formada por 11 estações geradoras: TV Anhanguera de Goiânia (GO), TV Tocantins de Anápolis (GO), TV Riviera de Rio Verde (GO), TV Rio Vermelho de Luziânia (GO), TV Pirapitinga de Catalão (GO), TV Rio Paranaíba de Itumbiara (GO), TV Rio Claro de Jataí (GO), TV Rio de Ouro de Porangatu (GO), TV anhanguera de Araguaína (TO), TV Rio Formoso de Gurupi (TO) e TV Rio Formoso de Palmas (TO). Todas as emissoras retransmitem a programação da Rede Globo, com liderança absoluta de audiência em suas áreas de cobertura.

O sistema de rádio possui nove emissoras: Rádio Araguaia FM de Porto Nacional (TO), Rádio Araguaia FM de Gurupi (TO), Rádio Araguaia FM de Araguaína (TO), Rádio Anhanguera FM de Araguaína (TO), Rádio Executiva FM (GO), Rádio CBN Anhanguera AM (GO), Rádio CBN FM (GO), Sistema Centro-Oeste de Rádio-difusão de Aragarças (GO) e Executiva FM (DF).

O jornal é O Popular (GO). O site é o Goiasnet.

A OJC é comandada a partir de sua sede própria, localizada no Setor Serrinha, em Goiânia-GO, que ocupa uma área de 12 mil metros quadrados e possui cerca de 1.500 funcionários.

História

Em 1935, os sócios Jaime Câmara e Henrique Pinto Vieira fundaram, na cidade de Goiás, a firma J. Câmara e Companhia, que funcionava como papelaria e tipografia. Em 1937, a empresa foi transferida para Goiânia, numa sociedade entre os irmãos Jaime Câmara, Joaquim Câmara Filho e Vicente Rebouças Câmara, já falecidos.

No dia 3 de abril de 1938, circulou a primeira edição do jornal O Popular. A empresa tinha 10 funcionários e como diretor Joaquim Câmara Filho. Na época, o jornal era bi-semanal, com tiragem de 3 mil exemplares, e só se tornou diário em 1944.

No dia 24 de outubro de 1954 foi fundada a Rádio Anhanguera e em 1963 foi ao ar as primeiras imagens da Televisão Anhanguera, cuja concessão foi obtida pelo governo federal em abril de 1964.

Em dezembro de 1972 foi inaugurado o Jornal de Brasília, que rapidamente se consolidou junto ao cenário nacional, possibilitando a criação da Rádio Jornal de Brasília-FM, inaugurada em março de 1980.

Em 1979 a Organização Jaime Câmara incorporou emissoras de rádio ao seu grupo, que passaram a cobrir, um raio de 500 quilômetros, chegando a um milhão de habitantes. Foi quando surgiu a Rádio Araguaia-FM de Goiânia.

Em 1995 foi criada a Fundação Jaime Câmara com o objetivo de desenvolver e estimular atividades culturais e sociais.

Em 1998, a Organização Jaime Câmara inaugurou a Anhanguera Discos, com o lançamento do CD Noites Goianas.

Missão

“A Organização Jaime Câmara, em seu papel inarredável de provedor líder de conteúdo, assume o compromisso de, com a mais avançada tecnologia, oferecer informações, notícias e entretenimento com ética e responsabilidade no tempo, local e forma requeridos pela comunidade, de maneira a satisfazer-lhe plenamente as necessidades e as expectativas. Na defesa dos anseios e da permanente busca da expansão de seu público-alvo, promover o desenvolvimento da região em que atua e assegurar o justo retorno do investimento de seus acionistas e anunciantes.”

Visão

“Contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade, da economia, da cultura e da política no ambiente em que se insere.”

Valores

- Respeito pela cultura e pela história de nossos pioneiros e das comunidades a que servimos;
- Pluralismo, apartidarismo, independência e defesa das liberdades individuais e coletivas, da iniciativa privada e da democracia;
- Consciência do papel decisivo dos meios de comunicação na realidade social;
- Respeito pelas pessoas;
- Reconhecimento e apreço pelo talento, dedicação, lealdade e criatividade de seus colaboradores, pela inovação, pelo trabalho em equipe e pelas metas alcançadas.

4.2 PANORAMA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A Organização Jaime Câmara possuía, até o ano de 2006, um departamento de Relações Públicas, o qual era responsável por planejar e coordenar as atividades de comunicação interna.

A partir do ano de 2007, com o desmembramento deste departamento, a comunicação interna passou a ser gerenciada pelo departamento de Relações Humanas (RH). Apenas uma pessoa do departamento de Relações Humanas é responsável por todos os esforços de criar e realizar formas de integrar e motivar os colaboradores da organização.

No entanto, deve-se levar em conta que, para a responsável por essa área, as atividades de comunicação interna consistem em uma função a mais, que, de fato, fica sobrecarregada, o que torna a comunicação interna muitas vezes deficiente.

São utilizadas várias ferramentas e canais de comunicação com intuito de disseminar informações e valorizar o colaborador, porém a comunicação da organização não é integrada, visto que a comunicação interna trabalha dissociada das demais vertentes da comunicação: institucional, mercadológica e administrativa.

4.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

House-organ “*Você e a OJC*” – em forma de jornal impresso é veículo de comunicação interna com periodicidade bimestral, que objetiva informar sobre notícias da OJC, divulgar serviços e eventos, expor projetos de responsabilidade social, entre outros assuntos. Possui uma tiragem de aproximadamente 1.600 exemplares em busca de atingir todos os funcionários da organização.

Intranet “Informa” – é um veículo caracterizado pelo baixo custo de produção, rapidez de informações e interatividade com o leitor, já que as notícias podem ser atualizadas a qualquer momento, de acordo com a importância do tema, e acessadas sempre que for necessário, no entanto, só atingem as pessoas que possuem acesso ao computador e à internet, mais da metade dos funcionários da OJC. Na intranet, podem ser acessados conteúdos como: notícias da OJC, vagas de emprego dentro da organização, classificados para quem deseja vender ou comprar algo, agenda de eventos, galeria de fotos, entre outros ([ver anexo xx](#)).

Mural de avisos – está desativo há cerca de três meses, devido a uma reforma de infraestrutura da organização, tinha como objetivo divulgar eventos, aniversários e informar sobre avisos internos, era atualizado de acordo com a importância das informações. Está em andamento um novo projeto para reinaugurá-lo como um jornal-mural, com conteúdos planejados e periodicidade fixa, ampliando a abordagem dos assuntos e posicionado em um local mais estratégico, de modo que todos possam utilizá-lo como uma das principais fontes de informações internas.

Eventos – é uma forma de integrar a equipe e aumentar a auto-estima do colaborador, que se sente valorizado ao participar dos eventos comemorativos internos, como: dia das mães, dia das mulheres, festa junina, dia dos pais, dia das crianças, dia do amigo, natal, entre outros. Como forma de motivação, a OJC faz parcerias com empresas de teatro e cinema para sortear ingressos gratuitamente entre seus colaboradores.

Reuniões – servem para discutir temas importantes a respeito de cada departamento ou da organização em geral, bem como para reforçar objetivos, divulgar resultados e motivar os funcionários. Não possuem frequência fixa, as reuniões acontecem sempre que são necessárias.

E-mail – é um veículo utilizado para enviar informações com rapidez, realizar sorteios de ingressos para teatro ou cinema. É eficaz devido à instantaneidade e pelo baixo custo, no entanto, da mesma forma que a intranet, só atinge as pessoas que têm acesso ao computador e à internet.

Sametime – é um serviço de mensagens instantâneas, que pode ser utilizado para trocar informações com rapidez e diretamente com o funcionário que se quer falar, possui baixo

custo, mas só é utilizado por pessoas utilizam computador e possuem o software instalando, cerca de mais da metade dos funcionários.

Telefone – utilizado por todos os funcionários, já que cada colaborador possui seu ramal, ou para os que não possuem, existe o ramal do departamento, visando divulgar informações com rapidez, de modo direto.

Memorando – é um meio rápido, barato e prático de divulgar informações e objetivos entre departamentos, bem como informar sobre projetos.

Contato pessoal – é uma forma de estreitar as relações entre todos que trabalham na empresa e disseminar informações boca-a-boca. É importante emitir informações com transparência e ética, evitando, assim, os boatos.

Manual do funcionário – na medida em que um funcionário é contratado pela OJC, ele participa de um treinamento e recebe um manual do funcionário, no qual consta as normas da organização, os critérios de trabalho, os direitos e deveres do funcionário.

5 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS ATRAVÉS DO MODELO DE AVALIAÇÃO YARDSTICK, OU RÉGUA DA EFETIVIDADE

O modelo Yardstick avalia a comunicação em três níveis, como dito anteriormente: nível básico, nível intermediário, nível avançado. O nível básico avalia a exposição das mensagens ao público-alvo, o nível intermediário avalia a compreensão e a retenção das mensagens pelo público-alvo e o nível avançado avalia mudança de opinião ou atitude.

O nível básico pode ser medido através de técnicas de contagem, para saber a quantidade de exposição. O nível intermediário pode ser medido com pesquisas, observando se o público compreende as mensagens emitidas e se conseguem retê-las. O nível avançado pode ser medido com pesquisas pré e pós campanhas de comunicação, análises psicográficas, entre outros, para detectar se o público mudou de opinião ou de comportamento devido às ações de comunicação.

O modelo Yardstick será utilizado para mensurar a comunicação interna da Organização Jaime Câmara nos níveis básico e intermediário, com base nos objetivos de comunicação interna que visam integrar os colaboradores e disseminar informações. Não foi possível avaliar o nível avançado, pois não houve campanhas de comunicação no período do estudo.

NÍVEL BÁSICO

Tipos de veículos de comunicação interna:	Jornal interno (impresso), intranet, mural de avisos, e-mail, telefone, reuniões, eventos, serviço de mensagens instantâneas
Periodicidade do jornal interno:	Bimestral
Periodicidade da atualização da intranet:	Não possui periodicidade fixa, a qualquer momento pode ser publicada uma matéria
Periodicidade da atualização do mural:	De acordo com a importância do aviso
Tiragem do jornal interno:	Aproximadamente 1.600 exemplares
Tom das matérias publicadas no jornal interno:	Positivo

Linguagem das matérias do jornal interno:	Formal
Número de pessoas que lêem o jornal interno:	Com base na pesquisa realizada, 91% dos participantes lêem o jornal interno, sendo que 55% o lêem completo e 36% lêem apenas as matérias que lhe interessam
Número de matérias publicadas na intranet:	De acordo com a disponibilidade de notícias, em média, duas matérias por semana.
Linguagem da intranet:	Informal
Número de eventos internos comemorativos:	Em média, são realizados seis eventos comemorativos internos por ano
Número de colaboradores que participam dos eventos internos comemorativos:	De acordo com a pesquisa realizada, 87% dos respondentes participam dos eventos internos.

NÍVEL INTERMEDIÁRIO

Quantos colaboradores compreendem a linguagem das mensagens emitidas:	Como mostrou a pesquisa realizada, 95% dos participantes consideram a linguagem dos veículos de comunicação interna da OJC de fácil compreensão.
Qual a porcentagem da retenção das mensagens pelos colaboradores:	Com base na pesquisa realizada, apenas 8% dos participantes conseguem reter 100 por cento das mensagens emitidas pelos veículos de comunicação interna, 22% dos participantes conseguem reter 90 por cento das mensagens, 35% dos participantes conseguem reter 70% das mensagens, 25% dos participantes conseguem reter 50 por cento das mensagens, 9% dos participantes conseguem reter 30 por cento das mensagens e 1% consegue reter 10 por cento das mensagens.

6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para mensurar a comunicação interna da Organização Jaime Câmara, foi realizada uma pesquisa de opinião interna, com o intuito de analisar dois aspectos: o fluxo de comunicação entre os departamentos e colaboradores da organização e a eficiência dos veículos de comunicação interna existentes.

A pesquisa foi realizada através de um site disponibilizado na internet, visto que a organização é um local com grande fluxo de pessoas, que não possuem horário exato de entrada ou saída, e devido a isso seria necessário utilizar uma ferramenta que possibilitasse aos colaboradores responderem à pesquisa a qualquer momento, de forma simples e rápida.

Como nunca havia sido feita uma pesquisa sobre comunicação interna na organização, era necessário garantir o anonimato, pois não era possível prever se o cunho das respostas seria positivo ou negativo, e o questionário não-identificado no site contribuiu para que os colaboradores expressassem com sinceridade suas opiniões.

A Organização Jaime Câmara possui aproximadamente 800 funcionários em sua sede, situada no Setor Serrinha. Foi selecionada uma amostra de 400 pessoas, para as quais a pesquisa foi divulgada por e-mail. Deste total, 19,5% dos colaboradores responderam a pesquisa, que corresponde a 78 pessoas.

Quando foram perguntados sobre como ficam sabendo de informações como aniversários dos colaboradores, eventos que a organização promove, entre outros assuntos, duas formas se destacaram: através dos colegas de trabalho, com 32% das respostas, e através da intranet, com 27% das respostas. Portanto, percebe-se a necessidade de realizar uma atualização periódica da intranet, com planejamento dos temas a serem publicados, e incentivar o seu uso, de modo que todos da organização possam utilizá-la como um meio prático para manterem-se bem informados.

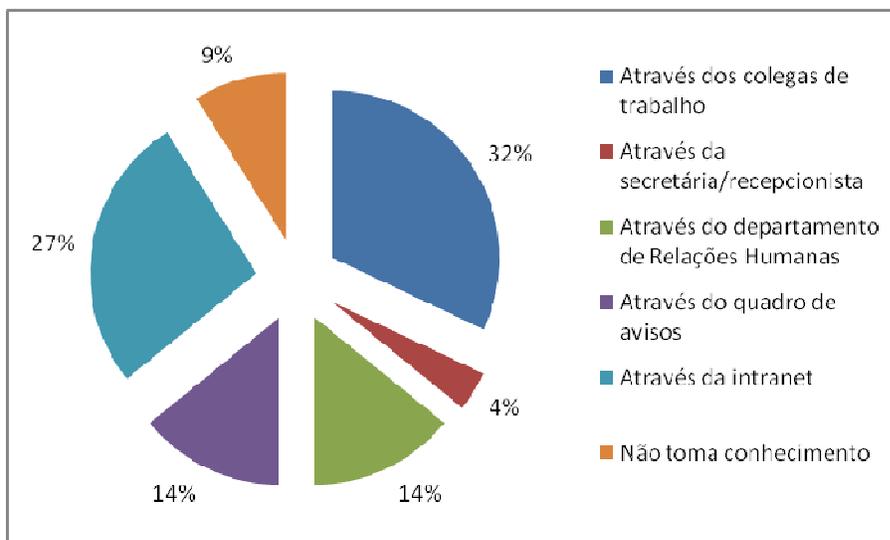


Gráfico 1 – Formas de obter informação

Em geral, os instrumentos de comunicação interna da OJC são considerados eficientes para disseminar informações, interagir e aproximar os colaboradores e a organização, porém houve um grande índice de respostas que os consideraram pouco eficientes, com exceção do e-mail, o único instrumento considerado muito eficiente.

Para tanto, o jornal interno foi considerado eficiente por 45% dos participantes e por 38% foi considerado pouco eficiente. O telefone obteve voto de eficiente por 37% das pessoas e de pouco eficiente por 31% delas. Já o e-mail superou as expectativas, com 46% de respostas atribuindo-lhe o aspecto de muito eficiente e com 42% de aspecto eficiente. O mural foi considerado eficiente por 45% dos colaboradores e pouco eficiente por 32%. As reuniões atingiram o patamar de 46% eficiente e de 33% pouco eficiente. A intranet confirmou o papel relevante na organização, sendo considerada eficiente com 44% dos votos e muito eficiente com 23% dos votos. O sametime, serviço de mensagens instantâneas, obteve 34% de respostas no quesito eficiente e 31% no quesito pouco eficiente.

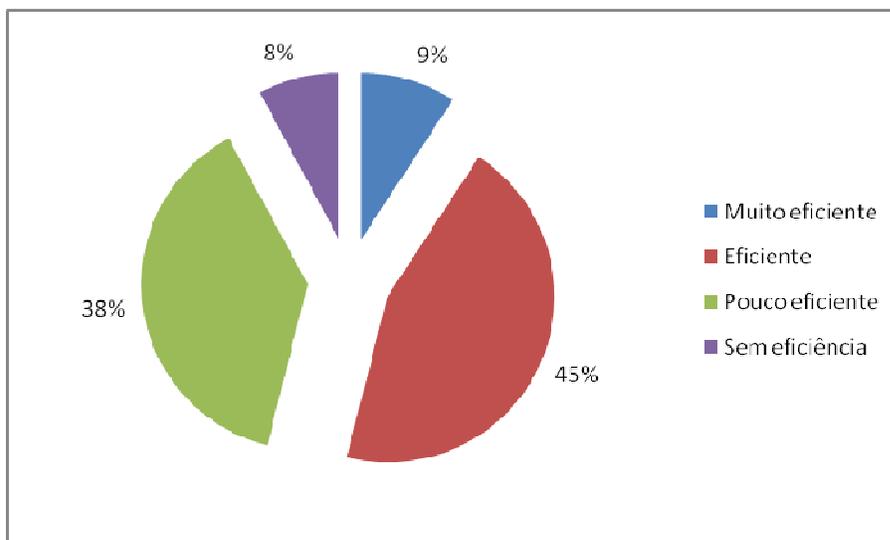


Gráfico 2 – Grau de eficiência do jornal interno

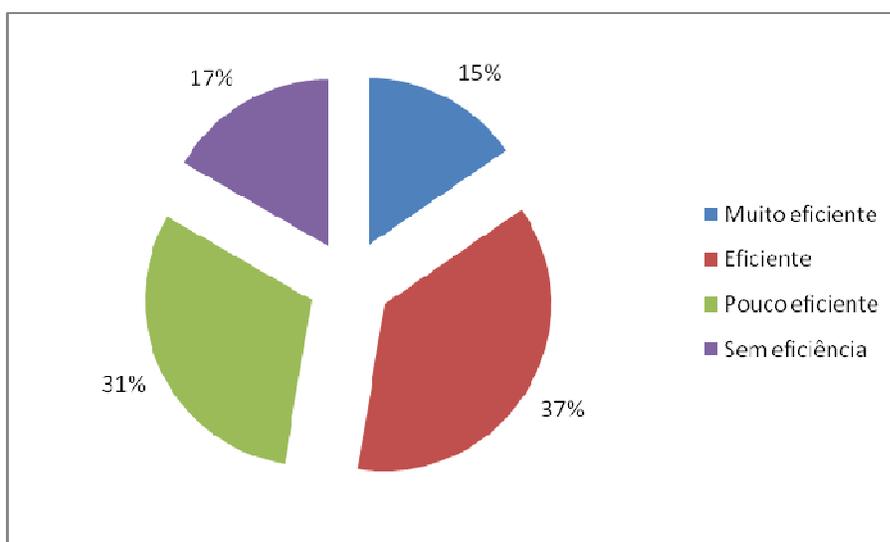


Gráfico 3 – Grau de eficiência do telefone

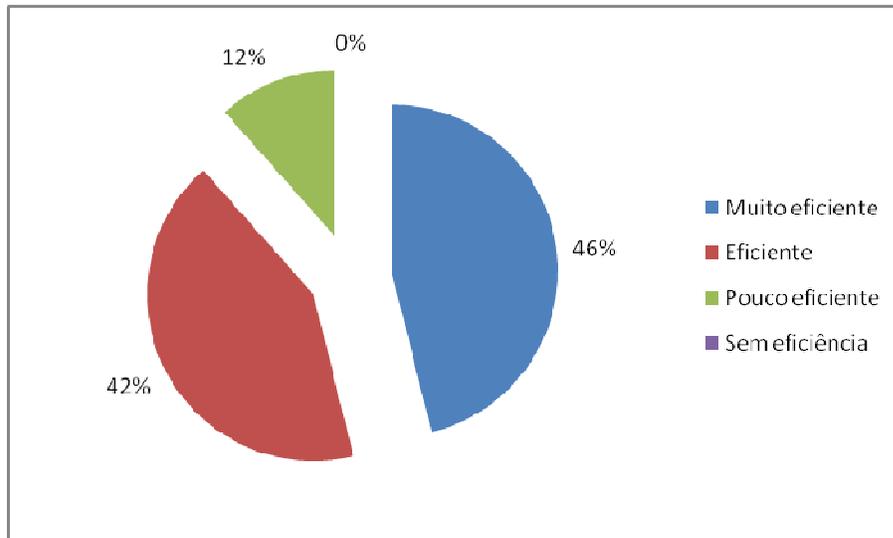


Gráfico 4 – Grau de eficiência do e-mail

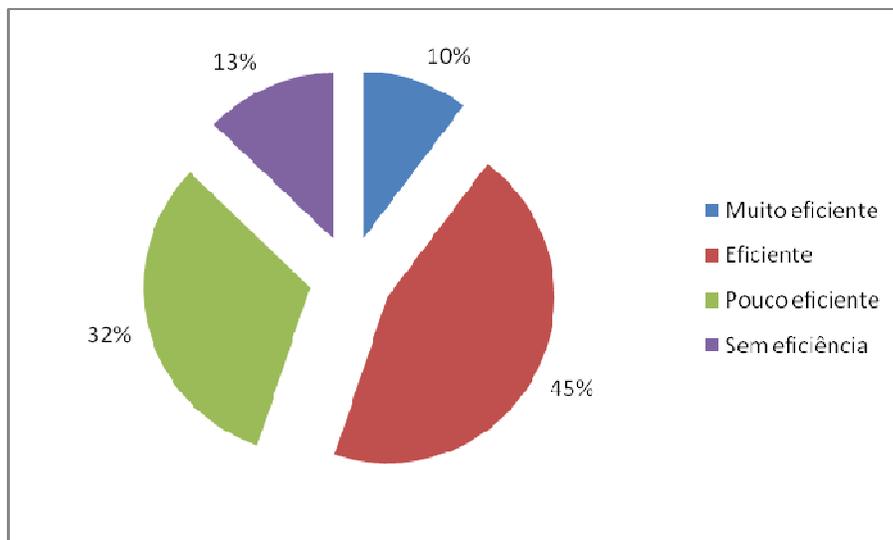


Gráfico 5 – Grau de eficiência do mural

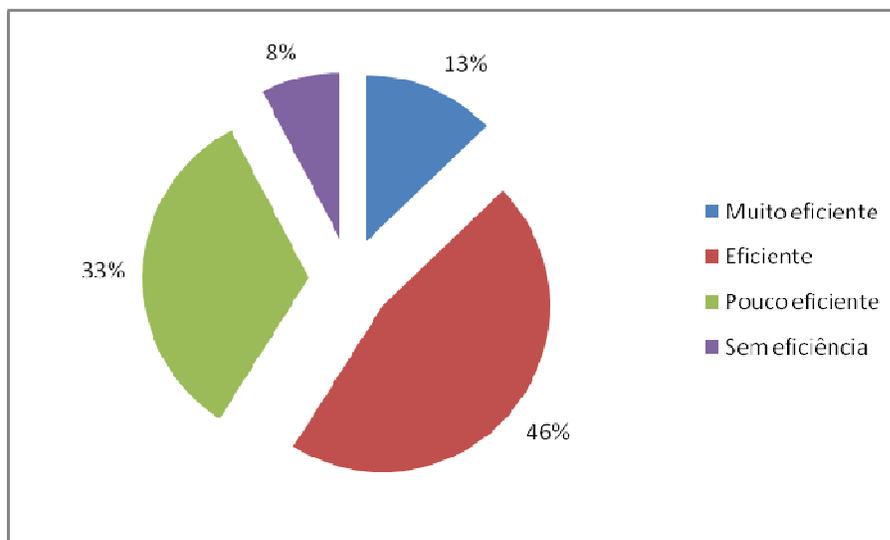


Gráfico 6 – Grau de eficiência das reuniões

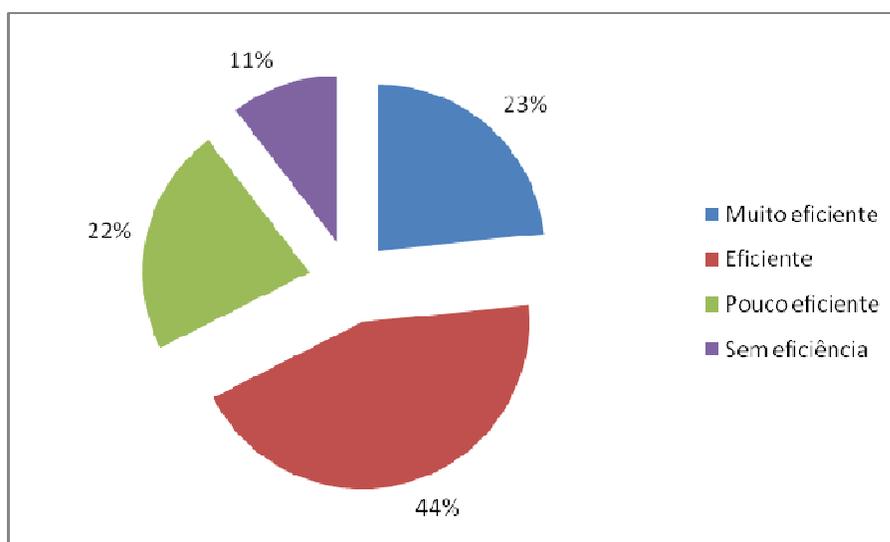


Gráfico 7 – Grau de eficiência da intranet

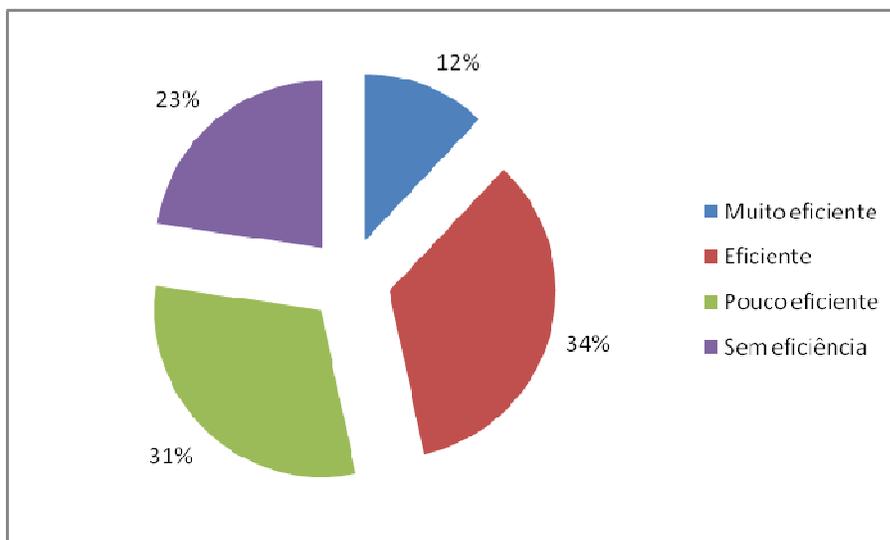


Gráfico 8 – Grau de eficiência do sametime

O veículo de comunicação mais utilizado para divulgar informações sobre os acontecimentos da organização foi o e-mail, com 60% de respostas e, em segundo lugar, a intranet, com 21% das respostas. Nota-se que as novas tecnologias vêm ganhando um espaço cada vez maior na comunicação das organizações, que devem buscar a melhor forma de utilizarem estas ferramentas, valorizando a praticidade e rapidez para divulgar informações.

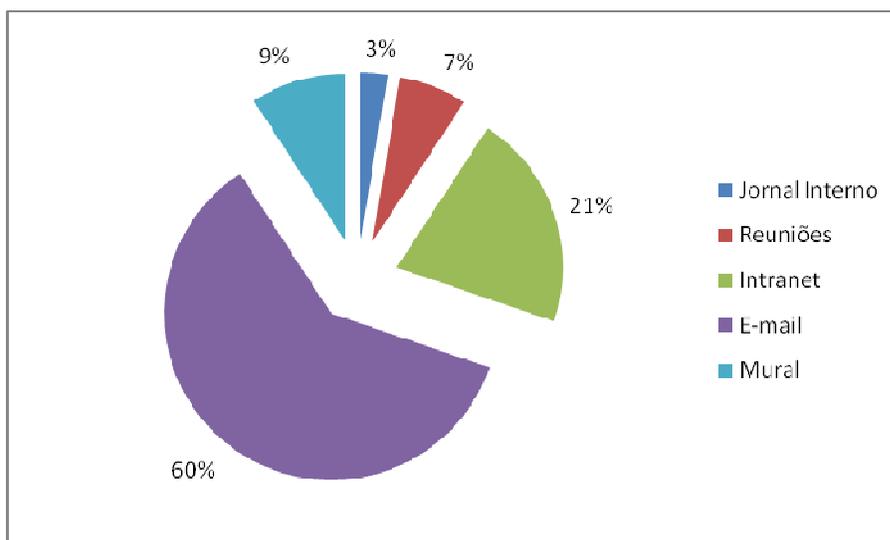


Gráfico 9 – Instrumento de comunicação mais utilizado

O e-mail também foi o canal mais votado como melhor meio de fazer sugestões e reclamações, com 55% dos votos, e, posteriormente, as reuniões, com 14% dos votos. É

importante não apenas desenvolver ações de comunicação, mas também criar um canal de retroalimentação, exatamente para avaliar a aceitação das ações, como por exemplo, a caixa de sugestões e reclamações, que possibilita aos colaboradores expressarem suas opiniões sem a necessidade de identificação.

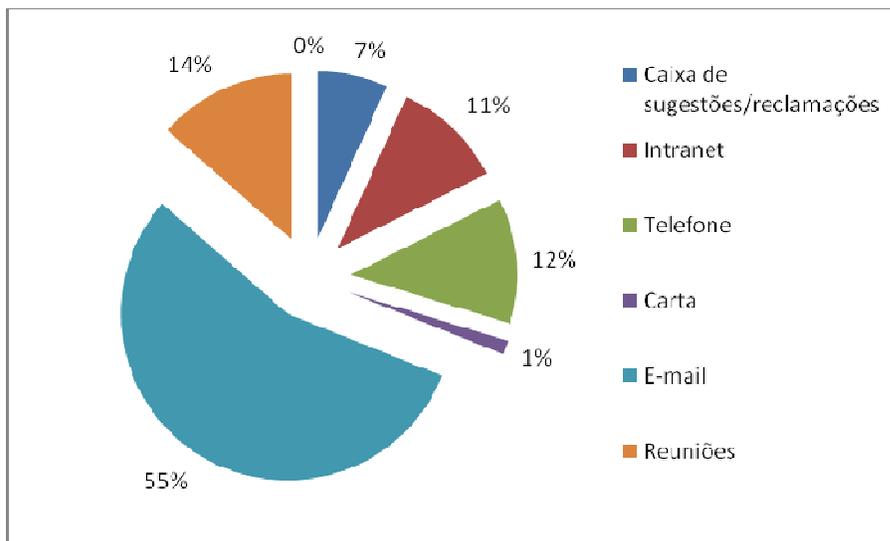


Gráfico 10 – Canal para sugestões e reclamações

Dos entrevistados, 38% disseram que já expressam alguma sugestão relativa á comunicação e 31% disseram que já expressam alguma reclamação relativa à comunicação. Cabe à organização o cuidado de, através de ações planejadas e instrumentos adequados de comunicação, diminuir o número de reclamações e incentivar a participação dos colaboradores, valorizando o que eles pensam e sentem.

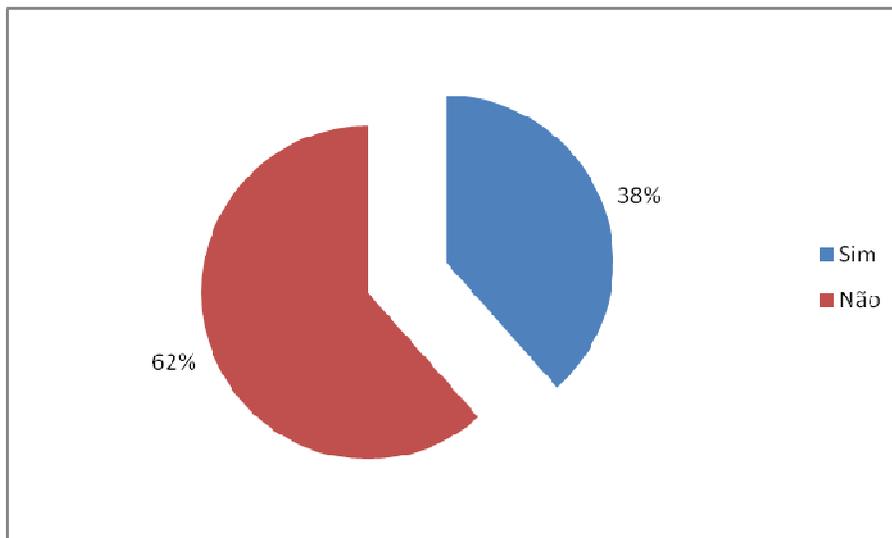


Gráfico 11 – Colaboradores que já expressam sugestão

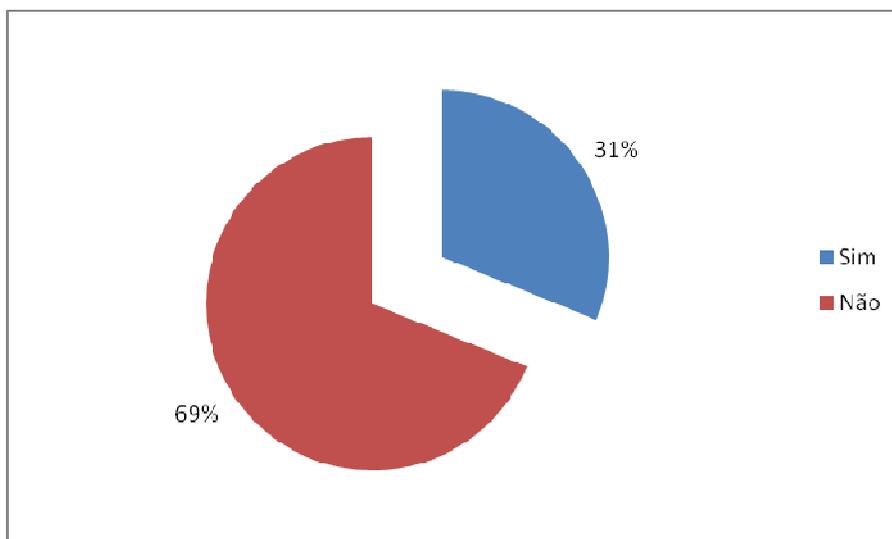


Gráfico 12 – Colaboradores que já expressaram reclamação

A divulgação dos eventos internos realizados pela organização foi considerada eficiente por 59% dos participantes e 87% disseram que participam dos eventos internos. Os eventos servem para integrar a equipe de trabalho e quanto maior a divulgação e o incentivo, maior será a participação, o que aumenta a motivação dos colaboradores.

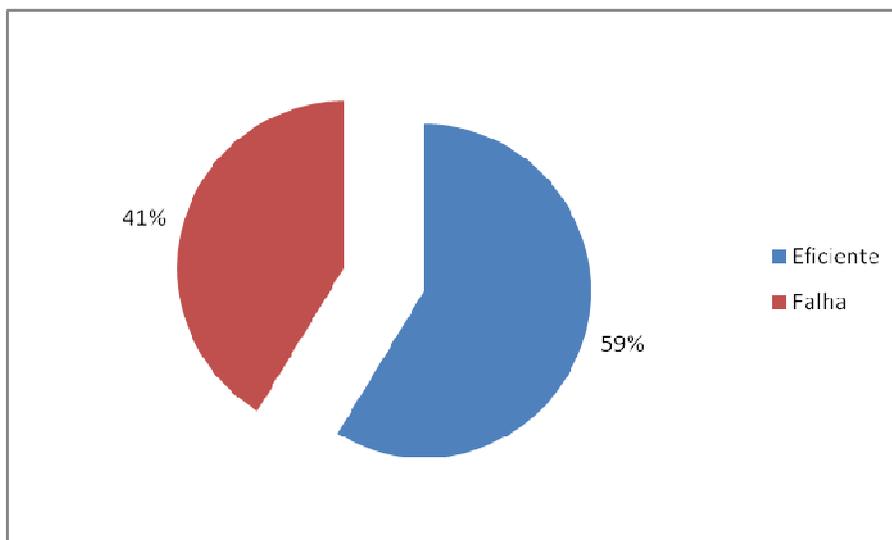


Gráfico 13 – Eficiência da divulgação dos eventos internos

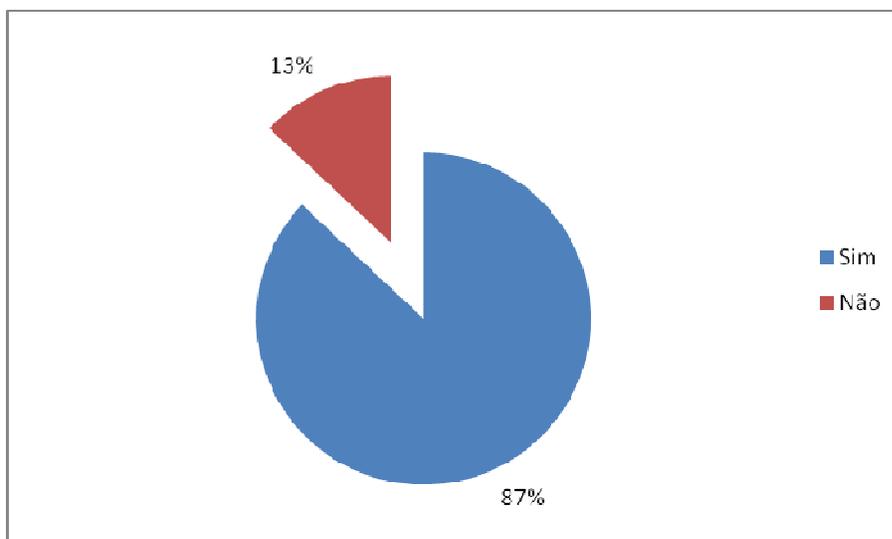


Gráfico 14 – Colaboradores que participam dos eventos internos

Todos os participantes da pesquisa consideram a comunicação um importante quesito na organização, dentre os motivos estão a integração entre os funcionários e a propagação de informações sobre a organização em geral.

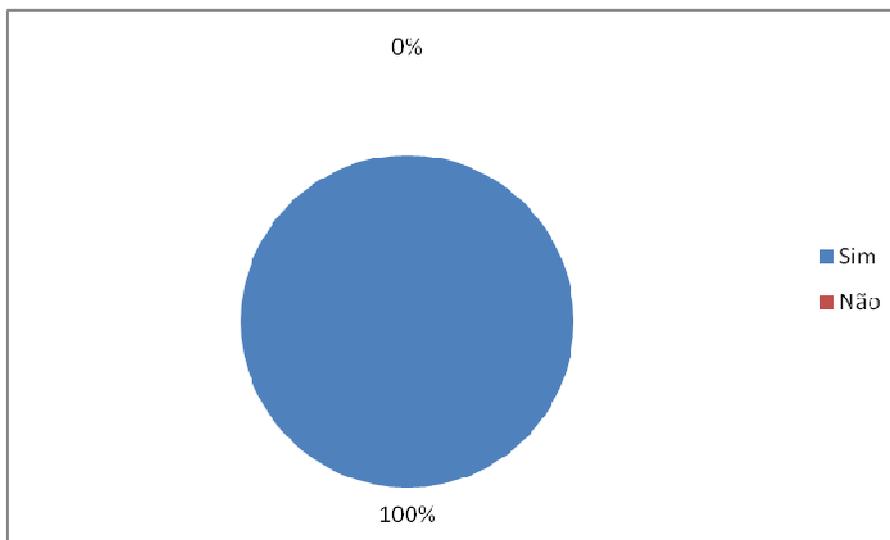


Gráfico 15 – Colaboradores que consideram a comunicação importante

Em relação às cores da intranet, 60% dos participantes consideram boas e 24% consideram ruins. O conteúdo da intranet foi considerado bom com 68% dos votos e com 20% considerado ruim. A atualização da intranet teve 48% de votos considerado-a bom e 37% considerando-a ruim. Quanto à linguagem da intranet, 68% avaliaram-na como boa e houve um empate com 16% para muito boa e 16% para ruim. O acesso e navegação obtiveram 59% de avaliação como bons e 25% como ruins.

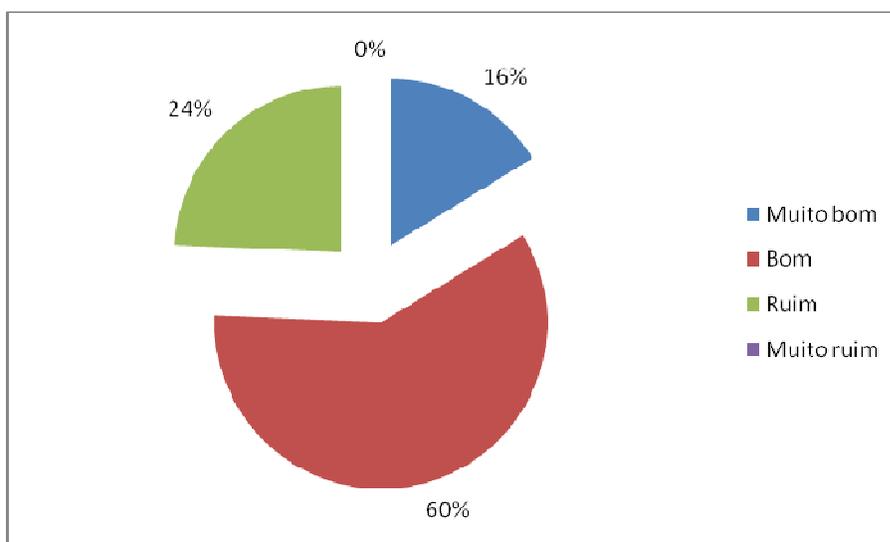


Gráfico 16 – Grau de satisfação com as cores da intranet

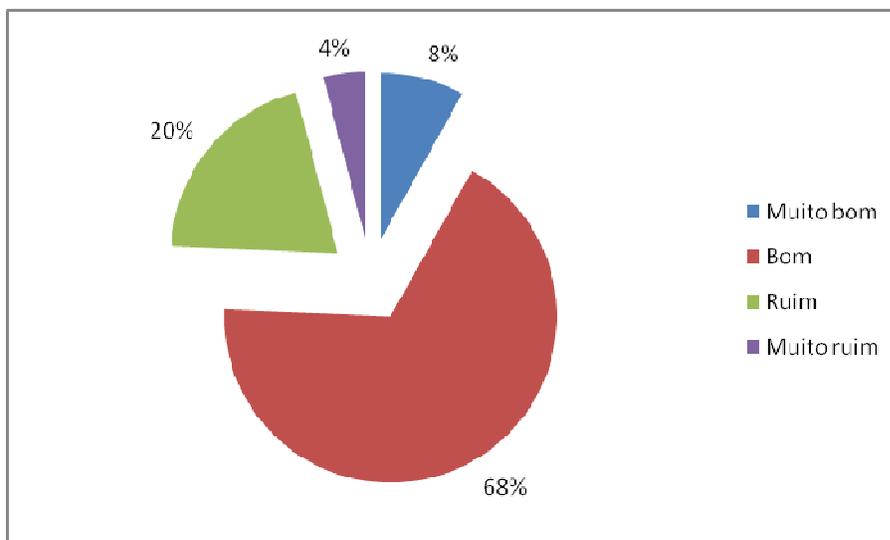


Gráfico 17 – Grau de satisfação com o conteúdo da intranet

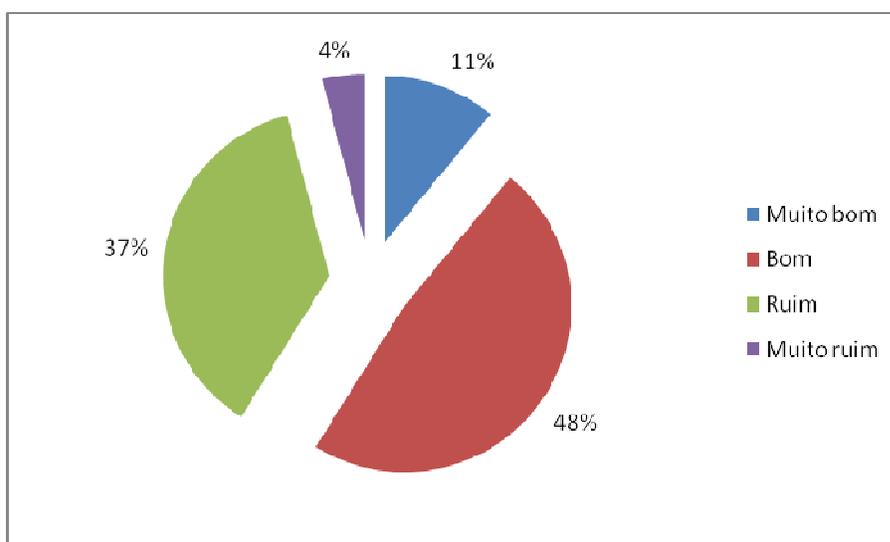


Gráfico 18 – Grau de satisfação com a atualização da intranet

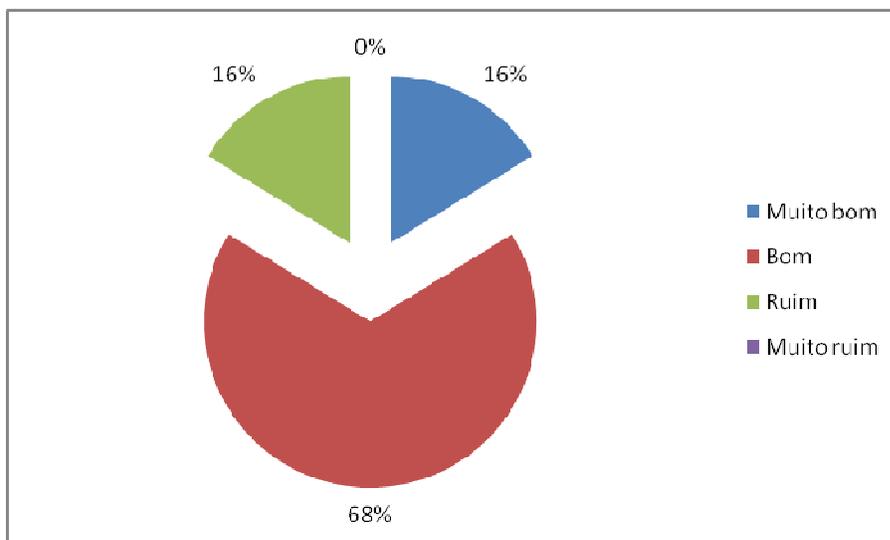


Gráfico 19 – Grau de satisfação com a linguagem da intranet

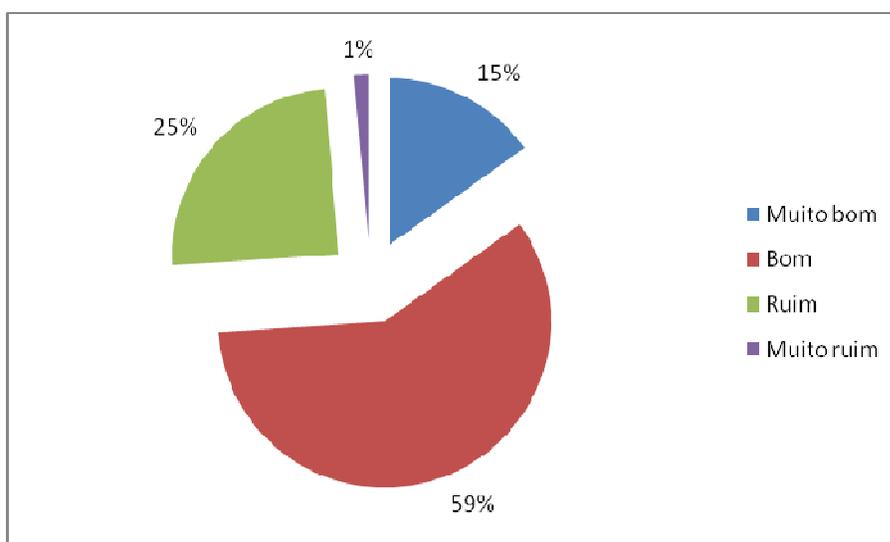


Gráfico 20 – Grau de satisfação com o acesso/navegação da intranet

Em relação ao jornal interno, 55% das pessoas disseram que o lêem completo, 36% lêem apenas as matérias que lhe interessam e 9% não lêem. É necessário adequar os temas abordados no jornal interno para atrair a atenção dos leitores.

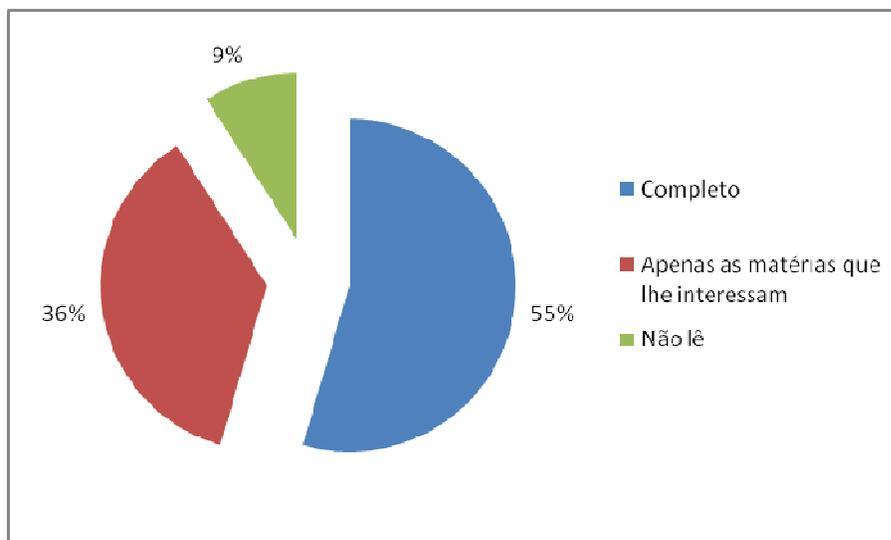


Gráfico 21 – Grau leitura do jornal interno

Em relação a pergunta sobre quem mais lê o jornal interno, além do colaborador, a maioria respondeu que ninguém mais lê, e em segundo lugar, o cônjuge também lê.

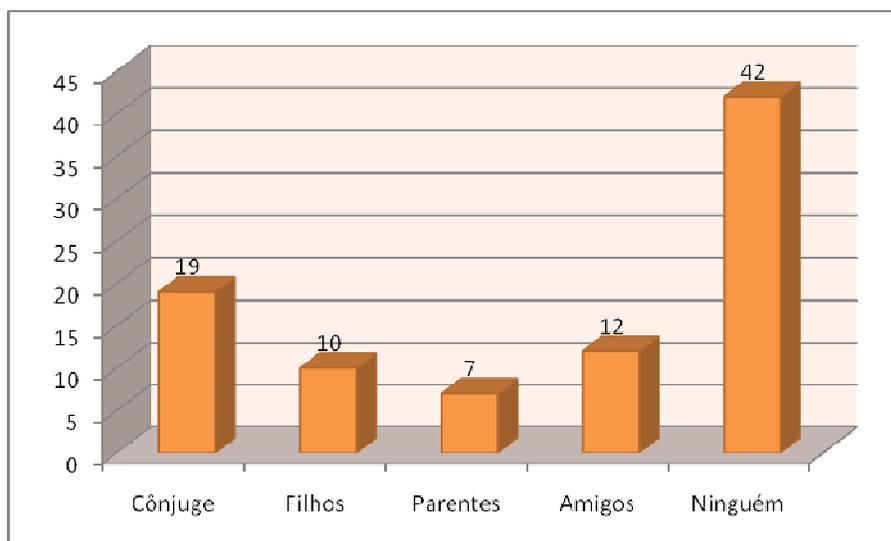


Gráfico 22 – Quem mais lê o jornal interno

Com 88% dos votos, o item que os participantes consideram mais importante em um jornal interno é o conteúdo, com 7% é a linguagem, com 5% são as fotos e as cores não receberam nenhum voto.

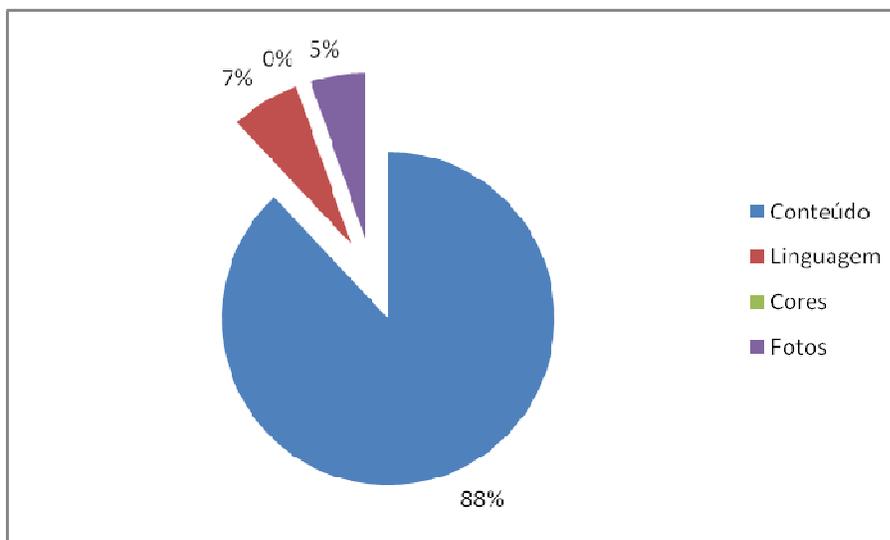


Gráfico 23 – Item mais importante de um jornal interno

As seções que mais agradam os colaboradores são “Fique por dentro” com notícias da organização e “Serviços”.

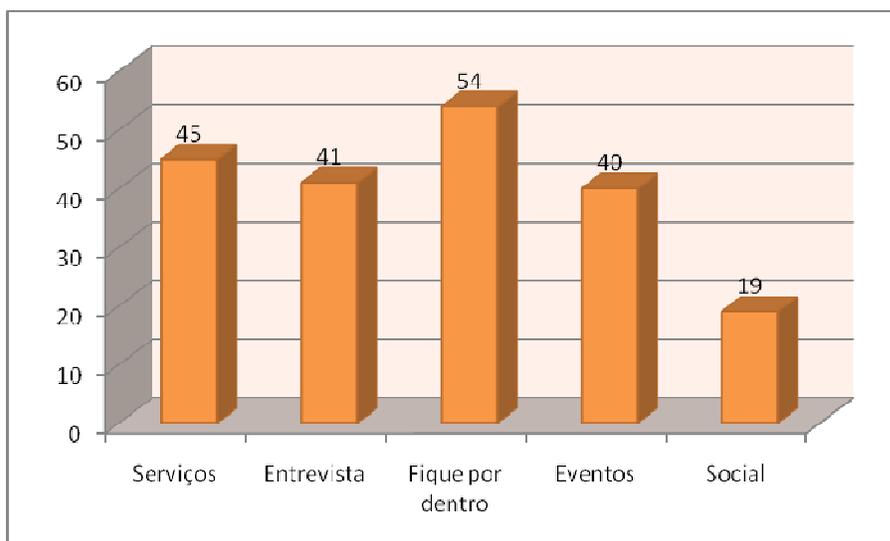


Gráfico 24 – Seções mais lidas do jornal interno

Os participantes consideram que o jornal interno deve ter uma linguagem formal e motivacional com 61% de votos, uma linguagem informal com 31% dos votos e apenas linguagem formal com 8% dos votos. O jornal interno “Você e a OJC” é caracterizado por uma linguagem bastante formal, o resultado ajudará a reavaliar a linguagem, de modo a estimular melhor a leitura e motivar os funcionários.

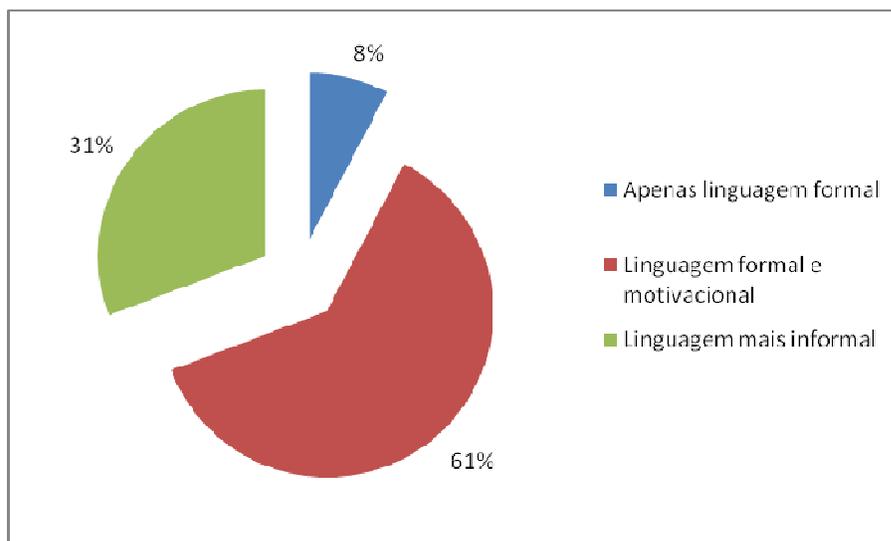


Gráfico 25 – Grau de linguagem do jornal interno

E o item que mais precisa ser melhorado no jornal interno são os temas.

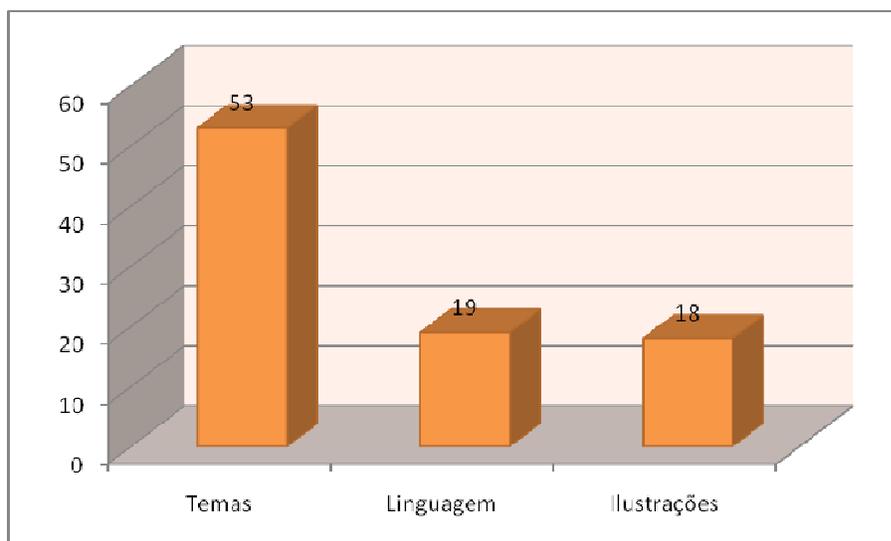


Gráfico 26 – O que precisa ser melhorado no jornal interno

Ao serem perguntados se acham importante o mural na organização, 91% dos participantes marcaram que sim. O mural da OJC, que está desativo há cerca de 3 meses, está em processo de reestruturação e o resultado desta questão representará um bom incentivo para reinaugurá-lo com rapidez.

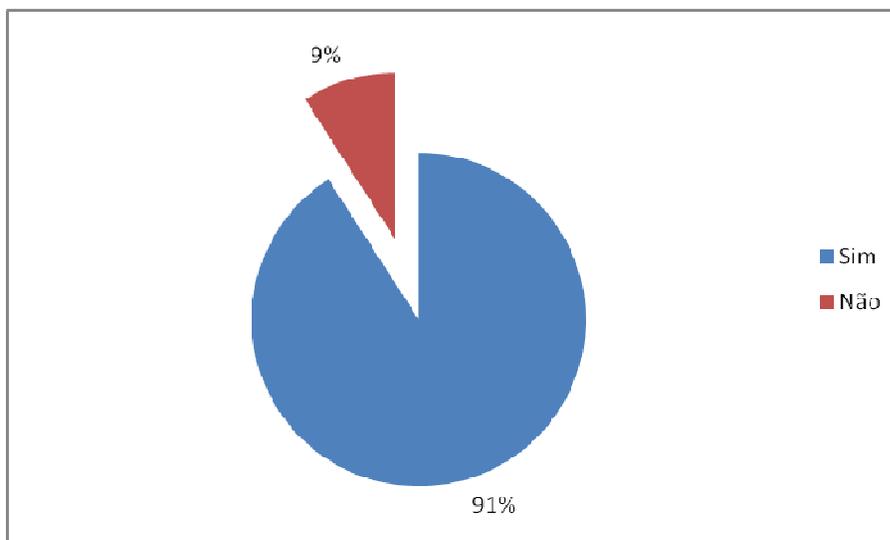


Gráfico 27 – Grau de importância do mural

As seções que os participantes mais gostam de ler no mural são: cursos, palestras, notícias internas e eventos.

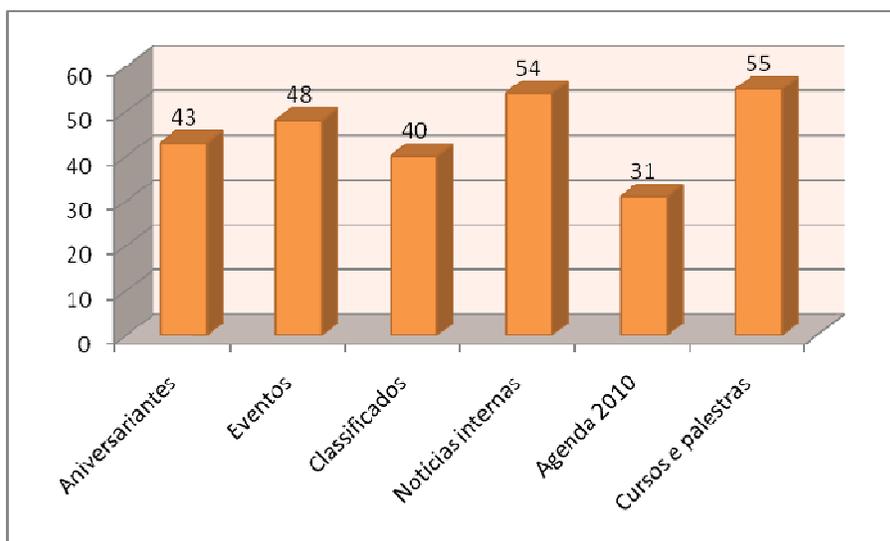


Gráfico 28 – Seções mais lidas do mural

Os participantes responderam com 95% dos votos que as informações recebidas através dos veículos de comunicação interna da OJC são de fácil compreensão. E quanto à retenção das mensagens, 35% dos participantes disseram que conseguem se lembrar de 70 por cento das informações que recebe, 35% conseguem se lembrar de 50 por cento e 22% conseguem se lembrar de 90 por cento. É importante utilizar todos os veículos de

comunicação interna para propagar informações de importância para os colaboradores, utilizando uma linguagem de fácil compreensão e buscando fazer com que as mensagens cheguem a todos com igual proporção.

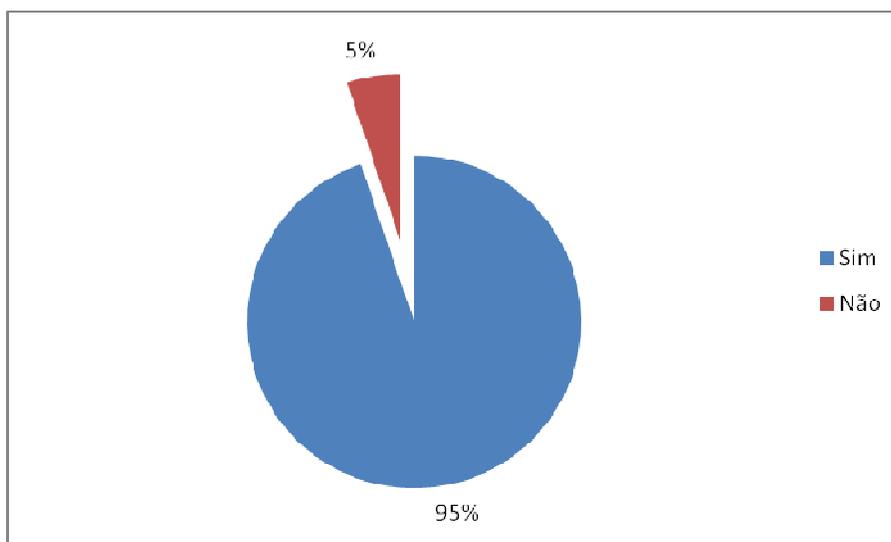


Gráfico 29 – Facilidade de compreensão das mensagens

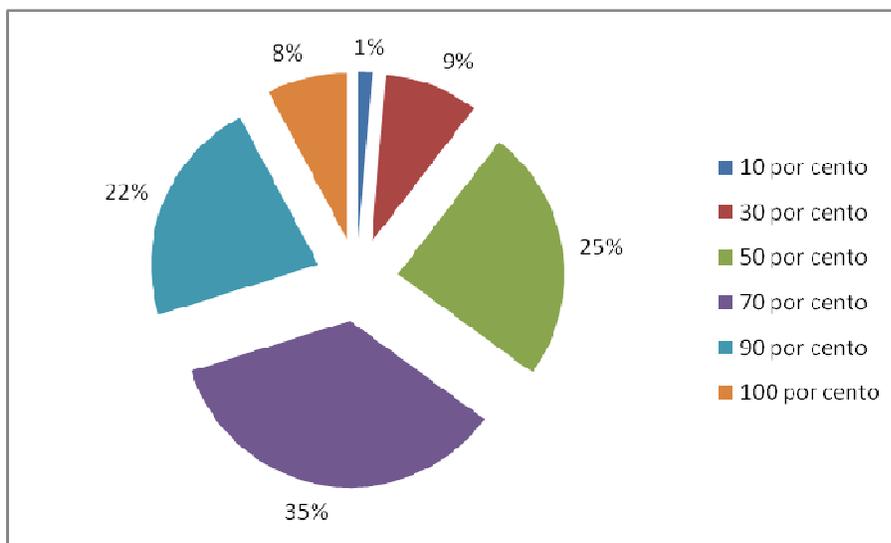


Gráfico 30 – Porcentagem da retenção das mensagens

8 CONCLUSÕES

A partir deste estudo, foi possível perceber a grande importância de utilizar o planejamento estratégico, no qual se definem metas, objetivos e estratégias, para elaborar planos de comunicação, uma vez que os objetivos de comunicação devem estar convergentes com os objetivos gerais da organização. Nesse sentido, o primeiro passo é identificar quais as necessidades da organização e partir disso elaborar um plano que priorize uma comunicação transparente entre a organização e os diferentes públicos.

Em qualquer organização, a comunicação interna desempenha um papel fundamental para integrar e motivar os funcionários, que são responsáveis por manter um ambiente harmonioso de trabalho, por consolidar o relacionamento com os clientes e por garantir o sucesso do negócio, já que os funcionários funcionam como porta-voz, representando a organização diante da sociedade.

Tão importante quanto utilizar veículos de comunicação interna e implementar ações de comunicação interna, é avaliar todo desse composto, que consiste numa importante ferramenta para comprovar os benefícios da comunicação, uma vez que a área precisa mostrar seus resultados de forma tangível. Para isso, existem modelos de avaliação em comunicação, que são capazes de auxiliar na mensuração da comunicação realizada por uma organização.

A pesquisa realizada na Organização Jaime Câmara foi capaz de detectar quais veículos de comunicação podem ser melhorados e o que os colaboradores pensam em relação à comunicação interna. Percebeu-se a relevância de utilizar as ferramentas de pesquisa para elaborar ações corretas.

Esse estudo mostrou que é possível adaptar o modelo Yardstick de avaliação à realidade da organização e mensurar a eficiência da comunicação interna. O modelo permite comparar os níveis analisados com os objetivos de comunicação propostos inicialmente.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALI, Moi. **Como usar técnicas de relações públicas**. São Paulo: Publifolha, 2001.

ALMEIDA, Ana Luisa C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Organicom**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 117-133, 1º sem. 2005.

BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem nas organizações. **Organicom**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, v. 2, n. 2, p.11-27, 1º sem. 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.

CORRADO, Frank. **A força da comunicação**: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Alda Cristina. Relações públicas e comunicação organizacional. **Movendo idéias**: revista do centro de estudos sociais aplicados, Belém, v. 12, n. 1, p. 125-134, jun. 2007.

ESTRADA, Cláudia Soares Duque. A comunicação interna criando valor para as organizações. **Selecta Camilliani**, Espírito Santo, v. 3, n. 1, p. 111-120, ano 2007.

FIGUEIREDO, Suzel. A contribuição dos métodos de diagnóstico e mensuração para a comunicação corporativa. **Organicom**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 185-201, 1º sem. 2005.

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

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Pesquisa institucional**: diagnóstico organizacional para relações públicas. São Paulo: Loyola, 1990.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília, DF: Embrapa – Assessoria de Comunicação Social, 2006.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional. **Organicom**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 147-165, 1º sem. 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R.B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HON, Linda Childers. O mosaico da avaliação em relações públicas. **Organicom**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 97-115, 1º sem. 2005.

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

KUNSCH, Margaria Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas da comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOBATO, David Menezes (Org.). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MALDANER, Silvana. Comunicação interna: o investimento para a qualidade. **Signo**, João Pessoa, v. 3, n. 5, p. 49-53, 1998.

LUDWIG, Lia Mathias. Avaliação de resultados: o desafio das agências de comunicação. **Organicom**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 167-181, 1º sem. 2005.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Suzel (Org.). **Dicionário de mensuração e pesquisa em relações públicas e comunicação organizacional**. São Paulo: ABERJE, 2007.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. O processo de planejamento: uma breve análise de sua importância. **Comunicação & informação**, Goiânia, v. 7, n. 1, p. 97-103, jan./jun. 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

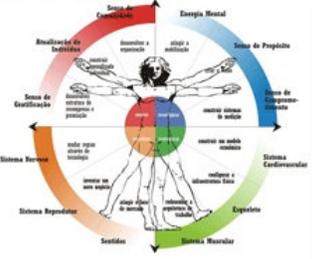
TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

YANAZE, Mitsuru; CREPALDI, Ubaldo. A comunicação e a tangibilidade de sua avaliação. **Organicom:** revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 135-145, 1º sem. 2005.

ANEXOS

INTRANET “INFORMA”

	INFORMA.OJC.COM.BR	CLASSIFICADOS +
<ul style="list-style-type: none"> HOME OJC AGENDA 2010 ACONTECE GUIA RH SEGURANÇA DO TRABALHO FORMULÁRIOS AFOJAC FUNDAÇÃO JAIME CÂMARA VAGAS EM ABERTO CLASSIFICADOS GALERIA DE FOTOS GLOSSÁRIO FALE CONOSCO BUSCA DE RAMAIS CALENDÁRIO DE EVENTOS ORÇAMENTO 2009 	<p>ACONTECE</p> <p>PROJETO CIRANDA - Edição em Anápolis reúne 15.000 pessoas</p> <p>APRENDIZ LEGAL - Lei da Aprendizagem</p> <p>AÇÃO NO MERCADO - Café com propaganda</p> <p>INTERCÂMBIO DOMINGÃO - Colaboradores da TV Riviera participam da 1ª. Edição do Projeto Intercâmbio Domingão</p> <p>REDE CBN GOIÂNIA - CBN agora também é FM</p> <hr/> <p>EMPRESAS DO GRUPO OJC</p>  <p>AGENDA 2010 + AMPLIAR IMAGEM</p> 	<p>VENDE-SE</p> <p>BARRACÃO Barracão - 2 qtos (1 suite). Demais depend. Kit segurança (cerca elétrica, interfone, alarme e câmera). St. Stº André - Ap. de Goiânia. Próximo BR 153. R\$ 35.000,00. Tratar: Antônio - TV Riviera - (64) 3620.2400 / 8424.6711</p> <hr/> <p>VENDE-SE</p> <p>TELEVISÃO TV Sony Wega 38" - modelo KV-38FV15B. Possui 4 entradas de vídeo, picture in picture, closed caption e outros. R\$ 1.300,00.</p> <hr/> <p>VENDE-SE</p> <p>APARTAMENTO Aptº alto St. Bueno - 2 quartos 1 ste, varanda, garagem, lazer completo,</p>

ABERTURA DO SITE



PESQUISA DE OPINIÃO - Organização Jaime Câmara

Prezados colaboradores,

Objetivando promover melhorias na comunicação interna da OJC,
estamos realizando uma pesquisa visando identificar a opinião dos colaboradores.

O questionário é simples e rápido para responder.

Garantimos que todas as respostas serão mantidas em absoluto sigilo.

A participação é muito importante, pois ela irá nortear o processo de comunicação na empresa.

Vamos lá pessoal, participem!!!

Para iniciar a pesquisa, clique [AQUI](#)

QUESTIONÁRIO

1 - Como você fica sabendo de informações sobre aniversários, eventos que a organização promove, entre outros?

Através dos colegas de trabalho

Através da secretária/recepcionista

Através do departamento de Relações Humanas

Através do quadro de avisos

Através da intranet Não toma conhecimento

2- Como você avalia a eficiência dos instrumentos abaixo para disseminar informações, interagir e aproximar os colaboradores e a organização?

Jornal Interno

Muito Eficiente

Eficiente

Pouco Eficiente

Sem Eficiência

Telefone

Muito Eficiente

Eficiente

Pouco Eficiente

Sem Eficiência

E-mail

Muito Eficiente

Eficiente

Pouco Eficiente

Sem Eficiência

Mural

Muito Eficiente

Eficiente

Pouco Eficiente

Sem Eficiência

Reuniões

Muito Eficiente

Eficiente

Pouco Eficiente
Sem Eficiência

Intranet

Muito Eficiente
Eficiente
Pouco Eficiente
Sem Eficiência

Sametime

Muito Eficiente
Eficiente
Pouco Eficiente
Sem Eficiência

3- Qual é o instrumento de comunicação você mais utiliza para se manter atualizado sobre os acontecimentos da Organização Jaime Câmara?

Jornal Interno
Reuniões
Intranet
E-mail
Mural

4 - Qual canal de comunicação você pode utilizar para fazer sugestões ou reclamações?

Caixa de sugestões/reclamações
Intranet
Telefone
Carta
E-mail
Reuniões
Sametime

5 - Você já expressou alguma sugestão relativa à comunicação?

Sim
Não

6 - Você já expressou alguma reclamação relativa à comunicação?

Sim
Não

7 - Como você avalia a divulgação dos eventos internos realizados pela organização?

Eficiente
Falha

8 - Você participa dos eventos internos realizados pela organização?

Sim
Não

9 - Você acha que a comunicação interna é importante na organização?

Sim
Não

Por quê?

10 - Como você analisa a intranet em relação a:**Cores**

Muito bom
Bom
Ruim
Muito ruim

Conteúdo

Muito bom
Bom
Ruim
Muito ruim

Atualização

Muito bom
Bom
Ruim
Muito ruim

Linguagem

Muito bom
Bom
Ruim
Muito ruim

Acesso/navegação

Muito bom
Bom

Ruim
Muito ruim

11 - Você lê o jornal interno:

Completo
Apenas as matérias que lhe interessam
Não lê

12 - Além de você, quem mais lê o jornal interno? (Marque quantas alternativas julgar necessário)

Cônjuge
Filhos
Parentes
Amigos
Ninguém

13 - Qual é o item que você acha mais importante em um jornal interno?

Conteúdo
Linguagem
Cores
Fotos

14 - Quais sessões mais lhe agradam no jornal interno? (Marque quantas alternativas julgar necessário)

Serviços
Entrevista
Fique por dentro
Eventos
Social

Outras:

15 - Qual outro assunto você considera importante para divulgação no jornal interno?

16 - Você considera que o jornal interno "Você e a OJC" deve ter:

Apenas linguagem formal
Linguagem formal e motivacional
Linguagem mais informal

17 - Quais itens poderiam ser melhorados no jornal interno? (Marque quantas alternativas julgar necessário)

Temas
Linguagem
Ilustrações

Outros

18 - Você acha importante o mural na organização?

Sim
Não

19 - Quais temas você mais gosta de ler no mural? (Marque quantas alternativas julgar necessário)

Aniversariantes
Eventos
Classificados
Notícias internas da organização
Agenda 2010
Cursos e palestras

20 - Na sua opinião, as informações que você recebe através dos veículos de comunicação interna da OJC são de fácil compreensão?

Sim
Não

21 - Das informações que você recebe através dos veículos de comunicação interna da OJC, quantos por cento você considera que absorve?

10%
30%
50%
70%
90%
100%

22 - Você sugere que seja implantado mais algum veículo de comunicação interna na OJC?

23 - Espaço aberto para comentários, críticas e sugestões.

TABULAÇÃO DOS DADOS

Questão 01 - Como você fica sabendo de informações sobre aniversários, eventos que a organização promove, entre outros?

Através dos colegas de trabalho	25
Através da secretária/recepcionista	3
Através do departamento de Relações Humanas	11
Através do quadro de avisos	11
Através da intranet	21
Não toma conhecimento	7
Total	78

Questão 02 - Como você avalia a eficiência dos instrumentos abaixo para disseminar informações, interagir e aproximar os colaboradores e a organização?

Jornal Interno

Muito eficiente	7
Eficiente	34
Pouco eficiente	29
Sem eficiência	6
Total	76

Telefone

Muito eficiente	12
Eficiente	29
Pouco eficiente	24

Sem eficiência	13
----------------	----

Total	78
-------	----

E-mail

Muito eficiente	36
-----------------	----

Eficiente	33
-----------	----

Pouco eficiente	9
-----------------	---

Sem eficiência	0
----------------	---

Total	78
-------	----

Mural

Muito eficiente	8
-----------------	---

Eficiente	35
-----------	----

Pouco eficiente	25
-----------------	----

Sem eficiência	10
----------------	----

Total	78
-------	----

Reuniões

Muito eficiente	10
-----------------	----

Eficiente	36
-----------	----

Pouco eficiente	26
-----------------	----

Sem eficiência	6
----------------	---

Total	78
-------	----

Intranet

Muito eficiente	18
Eficiente	34
Pouco eficiente	17
Sem eficiência	8
Total	77

Sametime

Muito eficiente	9
Eficiente	26
Pouco eficiente	23
Sem eficiência	17
Total	75

Questão 03 - Qual é o instrumento de comunicação você mais utiliza para se manter atualizado sobre os acontecimentos da Organização Jaime Câmara?

Jornal Interno	2
Reuniões	5
Intranet	16
E-mail	46
Mural	7
Total	76

Questão 04 - Qual canal de comunicação você pode utilizar para fazer sugestões ou reclamações?

Caixa de sugestões/reclamações	5
Intranet	8
Telefone	9
Carta	1
E-mail	41
Reuniões	10
Sametime	0
Total	74

Questão 05 - Você já expressou alguma sugestão relativa à comunicação?

Sim	30
Não	48
Total	78

Questão 06 - Você já expressou alguma reclamação relativa à comunicação?

Sim	24
Não	53
Total	77

Questão 07 - Como você avalia a divulgação dos eventos internos realizados pela organização?

Eficiente	44
Falha	31
Total	75

Questão 08 - Você participa dos eventos internos realizados pela organização?

Sim	67
Não	10
Total	77

Questão 09 - Você acha que a comunicação interna é importante na organização?

Sim	78
Não	0
Total	78

Questão 10 - Como você analisa a intranet em relação a:

Cores

Muito bom	12
Bom	44
Ruim	18
Muito ruim	0
Total	74

Conteúdo

Muito bom	6
Bom	50
Ruim	15
Muito ruim	3
Total	74

Atualização

Muito bom	8
Bom	35
Ruim	27
Muito ruim	3
Total	73

Linguagem

Muito bom	12
Bom	50
Ruim	12
Muito ruim	0
Total	74

Acesso/navegação

Muito bom	11
Bom	43
Ruim	18
Muito ruim	1
Total	73

Questão 11 - Você lê o jornal interno:

Completo	42
Apenas as matérias que lhe interessam	28
Não lê	7
Total	77

Questão 12 - Além de você, quem mais lê o jornal interno?**Cônjuge**

Lê	19
Não lê	59
	78

Filhos

Lê	10
Não lê	68
	78

Parentes

Lê	7
----	---

Questão 14 - Quais sessões mais lhe agradam no jornal interno?**Serviços**

Agrada	45
Não agrada	33
	78

Entrevista

Agrada	41
Não agrada	37
	78

Fique por dentro

Agrada	54
Não agrada	24
	78

Eventos

Agrada	40
Não agrada	38
	78

Social

Agrada	19
Não agrada	59
	78

Questão 16 - Você considera que o jornal interno "Você e a OJC" deve ter:

Apenas linguagem formal	6
Linguagem formal e motivacional	48
Linguagem mais informal	24
Total	78

Questão 17 - Quais itens poderiam ser melhorados no jornal interno?**Temas**

Poderia ser melhorado	53
Não precisa ser melhorado	25
	78

Linguagem

Poderia ser melhorado	19
Não precisa ser melhorado	59
	78

Ilustrações

Poderia ser melhorado	18
Não precisa ser melhorado	60
	78

Questão 18 - Você acha importante o mural na organização?

Sim	70
Não	7
Total	77

Questão 19 - Quais temas você mais gosta de ler no mural?**Aniversariantes**

Gosta de ler	43
Não gosta de ler	35
	78

Eventos

Gosta de ler	48
Não gosta de ler	30
	78

Classificados

Gosta de ler	40
Não gosta de ler	38
	78

Notícias internas da organização

Gosta de ler	54
Não gosta de ler	24

78

Agenda 2010

Gosta de ler 31

Não gosta de ler 47

78

Cursos e palestras

Gosta de ler 55

Não gosta de ler 23

78

Questão 20 - Na sua opinião, as informações que você recebe através dos veículos de comunicação interna da OJC são de fácil compreensão?

Sim 73

Não 4

Total 77

Questão 21 - Das informações que você recebe através dos veículos de comunicação interna da OJC, quantos por cento você considera que absorve?

10 por cento 1

30 por cento 7

50 por cento 19

70 por cento 27

90 por cento 17

100 por cento 6

Total 7