

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA

ISAURA CARRIJO ARTIAGA MORENO

DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA:
UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO
DE GOIÁS

Goiânia
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA

ISAURA CARRIJO ARTIAGA MORENO

DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA:
UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO
DE GOIÁS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Comunicação Social, bacharelado em Jornalismo da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do diploma de Jornalista.

Área de concentração: Comunicação Organizacional.
Orientadora: Profª.Ms. Silvana Coleta Santos Pereira.

Goiânia
2008

ISAURA CARRIJO ARTIAGA MORENO

DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA:
UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO
DE GOIÁS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Comunicação Social, bacharelado em Jornalismo da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do diploma de Jornalista, aprovado em _____ de _____, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profª. Ms. Silvana Coleta Santos Pereira - UFG

Prof. Dr. Magno Luiz Medeiros da Silva - UFG

DEDICATÓRIA

À minha querida mãe, amiga e companheira, exemplo de caráter e determinação.

AGRADECIMENTOS

À Silvana Coleta, pelo incentivo, disponibilidade e pelo exemplo de conduta profissional.

À Joelma Pinheiro, pela atenção, estímulo e confiança.

Aos colegas do curso e amigos que compartilharam momentos de luta e dedicação.

À família, pelo companheirismo e apoio irrestrito.

Ao meu querido computador que, nos últimos onze anos, contribuiu para que eu me tornasse uma pessoa mais resignada e paciente.

RESUMO

O amadurecimento da comunicação empresarial representa um grande passo para a aproximação do segmento com os processos estratégicos que envolvem a área de gestão nas organizações. Essa mudança foi determinante para que as atividades de comunicação abandonassem o caráter de improvisação e passassem a ser planejadas em conjunto com todas as áreas da empresa. Atrelada à gestão, e sob a perspectiva de uma comunicação integrada, a área ganhou espaço e deixou de ser considerada elemento supérfluo nas organizações. Justifica-se dessa forma a realização desse trabalho ao considerarmos que na visão atual, a comunicação tem o propósito de permear toda a organização, servindo de suporte para que ela alcance suas metas e objetivos internos e externos. Para que isso ocorra de forma eficaz torna-se necessário que as organizações saibam lidar com seus diversos públicos, utilizando-se para isso de recursos específicos. Dessa forma, o presente trabalho promove uma reflexão sobre as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações para promover essa comunicação, em especial a comunicação interna. Por meio do estudo de caso aliado à observação participante, foram analisadas as ferramentas utilizadas pela assessoria de comunicação do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Goiás, na tentativa de verificar se em algum momento a inadequação do seu uso poderia representar entrave ao processo de comunicação eficaz. Com o estudo em questão foi possível verificar que o uso conjunto das ferramentas representa elemento indispensável na comunicação, já que cada uma atende de forma específica a determinada situação ou necessidade. Cabe observar ainda que apesar de a tecnologia abarcar grande parte das comunicações dentro das organizações nos dias atuais, é imprescindível a existência do relacionamento interpessoal, pelo contato direto, face a face, como forma de potencializar e humanizar a comunicação, fortalecendo a prática da troca e do diálogo, razão principal da sua existência.

ABSTRACT

The maturing of enterprise communication represents a considerable leap towards narrowing the distance among that segment and the strategic processes related to organizational management. This shift was determinant for communication activities to abandon their improvisational profiles, and start being planned organically across all areas of the enterprise. Bound to management, and under the perspective of integrated communication, the area ceased to be deemed a superfluous good within corporations. Justified is, then, the energy and time spent in this work, once we consider that according to the contemporary point of view, communication has the purpose of permeating organizations as a whole, working as a cornerstone through which enterprises can reach their internally and externally visible goals. For it to be accomplished efficiently though, it becomes necessary that corporations know how to deal with a wide gamut of customers, making use of specific resources. This way, the present work fosters a scrutinization of the main difficulties faced by organizations to promote communication, specially in its internal facet. Making use of a case study and through participating observation, there have been analysed the tools used by the public relations staff of the Sistema Federação das Indústrias do Estado de Goiás, in the will of checking if anywhere in time their misuse might have stand as an impeachment to an efficient communication process. By the end of this analysis, the foundations laid allowed us to state that the mutual use of tools comprehends an indispensable element of communication, for each and every one of them services certain situation or need. Besides, it becomes worth noting that, albeit nowadays technology takes part in a bulky amount of communication activities within corporations, it remains essential the existence of interpersonal relationships, kept by direct contact, face to face, as a way to potentialize and humanize the communication, strengthening the practice of exchange and dialogue, being those the chief reasons of its very existence.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	10
2.1	Elementos da Comunicação	12
2.2	Evolução da Comunicação Organizacional	13
2.2.1	Desenvolvimento da Comunicação Organizacional no Brasil	15
3	COMUNICAÇÃO INTEGRADA	18
3.1	Comunicação Institucional	21
3.2	Comunicação Mercadológica	22
3.3	Comunicação Administrativas	23
3.4	Comunicação Interna	24
4	COMUNICAÇÃO INTERNA	25
4.1	Níveis	29
4.2	Fluxos e Redes	29
4.3	Ferramentas da Comunicação Interna	32
4.4	Ferramentas Tradicionais	33
4.5	Novas Ferramentas da Comunicação Interna	37
5	SISTEMA FIEG	41
5.1	Apresentação	41
5.1.2	Assessoria de Comunicação e Marketing	41
5.2	Metodologia	42
5.2.1	Estudo de Caso	42
5.3	Estrutura da Comunicação Interna	43
5.3.1	Consultoria de Comunicação Interna	44
5.4	Análise de Dados	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
	ANEXOS	60

1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna é tida ainda por muitos autores como o “calcanhar de Aquiles” das organizações, já que a deficiência e a ineficácia na produção de canais com o público interno muitas vezes impede que a instituição difunda sua missão, atinja seus objetivos e consiga estreitar laços com os funcionários. Por outro lado, é cada vez mais comum a idéia de que a empresa deve encarar a área de comunicação como parte estratégica da gestão, sobretudo em função da utilização dos novos conceitos de responsabilidade social por parte do empregador, para com o empregado e a sociedade. Essa mudança de mentalidade tem exigido que as organizações, cada vez mais, abandonem a gestão centralizadora e hierarquizada, para buscarem maior aproximação com seu público interno.

As conquistas trabalhistas e a evolução das relações de trabalho ao longo dos anos são alguns dos fatores que contribuíram para que as organizações alterassem a forma de lidar com as necessidades e expectativas de seus funcionários, passando assim a valorizar e reconhecê-los como indivíduos e não apenas seus empregados. Nesse sentido, essa interação visa envolver o trabalhador tornando-o um “co-participante” das ações de sua empresa. Daí então a necessidade de se analisar os canais utilizados pelas instituições, como elemento primordial no processo de comunicação interna.

Dessa forma, pretende-se com esse trabalho estudar os meios utilizados pelas organizações para criar uma maior interação entre empresa e funcionários, de forma que esses empregados consigam ter uma visão abrangente sobre a atuação, objetivo e missão da instituição que representam.

O objetivo específico será a análise da comunicação colocada em prática pela organização e em consequência, de todas as ferramentas (murais, boletins, newsletters, publicações internas e intranet) utilizadas pela assessoria de comunicação do Sistema FIEG. Por meio desse estudo busca-se definir a eficácia e as possíveis fragilidades desses canais de comunicação, bem como as possibilidades de melhoria de cada um deles.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A palavra comunicar vem do latim *comunicare*, verbo que nos remete ao ato de “tornar comum”, “compartilhar” e estabelecer entendimento. É por meio dessa ação que os indivíduos relacionam-se uns com os outros, transmitindo informações, idéias e sentimentos, e contribuindo dessa forma, para o fortalecimento das relações sociais e das manifestações culturais. Inserido nesse contexto, o espaço organizacional, que é definido por Parsons (1974 apud REGO 1986 p.14) como uma “unidade social destinada à consecução de metas específicas” reflete as dinâmicas da sociedade, estando sua existência diretamente ligada às relações e por conseqüência, às comunicações travadas entre os indivíduos que nele atuam.

Utilizando-se das diversas áreas do conhecimento, a comunicação organizacional (também chamada por alguns autores de comunicação institucional ou empresarial) atua na mediação das organizações com seus públicos, promovendo o discurso e a ideologia das instituições. Para Rego (1986, p.31), na organização a comunicação tem o objetivo de produzir *consentimento* e *aceitação*, por meio de uma estrutura centralizada que, dentre outras atribuições, tem a função de promover a sinergia ao estabelecer a homogeneidade na linguagem e ao oferecer um tratamento adequado às mensagens por ela veiculadas. Sendo assim, o esforço da comunicação seria a busca pela mensagem adequada, que pudesse ser bem assimilada pelos públicos da organização.

Com base na Teoria dos Sistemas¹, Rego (1986, p.17) lembra que, assim como uma empresa, a comunicação funciona como um sistema aberto, cuja finalidade é estabelecer intercâmbio e equilíbrio com as partes e com o todo, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento e a expansão da instituição. Isso quer dizer que “quando se organiza uma empresa, na verdade está se organizando o processo de comunicação entre suas partes” já que segundo o autor, a existência das empresas é viabilizada pela manutenção do sistema de comunicação:

[...] uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens. [...] para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos. (REGO 1986, p.17)

¹ Estudo das formas abstratas de organizações e suas relações com o meio em que estão inseridas

Por outro lado, Chiavenato (1999, p.182) entende que a comunicação envolve processos de troca, e por essa razão representa elemento essencial da experiência humana e das organizações, espaço no qual a comunicação teria como finalidade: “proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas” além de “proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.”

Ao observar o aspecto da produtividade, o autor defende a idéia de que a comunicação exerce importante função para a melhoria do trabalho realizado pelos funcionários:

Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma idéia adequada do que está acontecendo. Dentro desse aspecto, surge a necessidade de o administrador rever o trabalho dos seus subordinados periodicamente, para avaliar o seu desempenho e habilidades. (CHIAVENATO,1999, P.183)

Como campo de estudo a comunicação organizacional é a área que analisa os processos comunicacionais dentro das organizações, ou seja, a maneira com que as instituições mantêm contato com seus públicos, com o propósito de atingir metas e possibilitar a integração e equilíbrio do grupo. Segundo Bueno (2003, p.8), essa comunicação define-se nos dias atuais como um “insumo estratégico” para as organizações, ou seja, deixou de ser um apêndice, isolado dos centros decisórios, para atuar em parceria com as demais áreas, ao possibilitar a estruturação das políticas institucionais, por meio do planejamento estratégico. O planejamento estratégico, no entanto, não é feito de forma aleatória, pois trata-se de um processo que envolve grandes decisões, sendo definido essencialmente nas ações de longo prazo e que estão em constante sintonia e interação com o ambiente. (Kunsch, 2003).

Verifica-se que o planejamento, tornou-se etapa indispensável na execução de todas as atividades de uma organização, bem como às atividades que envolvem a comunicação. Dessa forma tem sido imprescindível aos profissionais dessa área planejar e conhecer a instituição como um todo, sua missão, valores, seus públicos, para a partir daí começar a traçar metas e estabelecer objetivos para a comunicação.

Entretanto, convém lembrar que de nada adianta promover a melhoria e a eficiência da comunicação de uma organização se o sistema burocrático-normativo (aquele que dita as regras) representar um entrave à participação dos funcionários. Nesses casos, é

necessário que o discurso seja coerente e esteja afinado com a cultura organizacional². Segundo Rego (1985, p. 31) para se atingir essa eficiência, é preciso analisar “o tamanho, o grau de complexidade e a estrutura de controle da organização” e entender que nesse contexto a comunicação faz parte de um sistema maior que deve ser avaliado de forma simultânea.

Para ele o uso sinérgico da comunicação é capaz de gerar respostas mais rápidas reduzindo o custo dos programas organizacionais, de forma que o retorno sobre investimentos seja muito superior quando aplicado por um sistema integrado.

2.1 Elementos da Comunicação

Datam da Antiguidade os primeiros estudos sobre os processos comunicacionais. O modelo Aristotélico, que se voltou para a retórica, considerava apenas o locutor, o discurso e o ouvinte como elementos integrantes da comunicação. Apesar da simplicidade serviu de referência às primeiras teorias da comunicação desenvolvidas nos séculos seguintes. Essa influência pode ser percebida no esquema de comunicação proposto em 1949 pelos matemáticos Claude Elwood Shannon e Warren Weaver que analisa os processos de comunicação em sua forma mais genérica, segundo a qual a informação é transferida sempre da fonte para o destinatário.

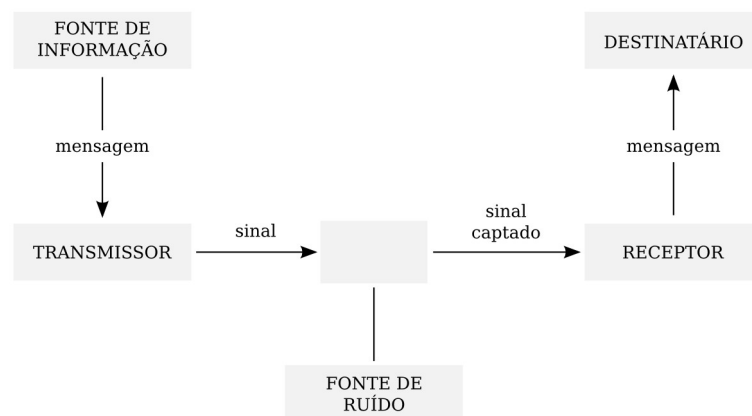


Figura 1: Modelo Comunicacional de Shannon-Weaver (1949) (WOLF, 1987, p.99)

A abrangência do modelo se aplica à comunicação interpessoal (entre duas pessoas) assim como à comunicação entre máquinas e homens e busca analisar as formas de potencializar ao máximo a transmissão de informação, por meio da redução no número de

² Sistema de crenças e valores praticados por uma organização.

interferências. Também chamadas de *ruídos*, essas interferências representam todos os elementos que dificultam as trocas e em consequência impedem que a mensagem seja transmitida em sua totalidade. Podem ter origem no emissor, no receptor, ou até mesmo no veículo por meio do qual ocorre a comunicação.

Segundo Meggison, citado por Pimenta (2002), essa dificuldade tende a diminuir, dentre outras situações, quando os indivíduos estabelecem relacionamentos profissionais, sobretudo em razão da postura de racionalidade, que impede a manifestação dos ruídos de ordem psicológica, ou seja emoções e sentimentos capazes de interferir na comunicação. Ele acredita que apesar disso, existem alguns fatores presentes nas organizações que representam barreiras à comunicação eficaz, já que para esse autor o grau de complexidade e a estrutura de departamentos de uma instituição contribuem para uma maior incidência de distorções entre a mensagem original e a que chega até os destinatários.

Ao analisar a eficiência dos elementos presentes na comunicação das organizações, Rego (1986) destaca ainda que a codificação e a decodificação das mensagens são primordiais para se atingir bons resultados nesse processo:

Das habilidades de comunicação, duas pertencem à área de codificação – a escrita e a palavra; duas estão na área de decodificação – a leitura e a audição e a última é fundamental tanto para a codificação quanto para a decodificação, o pensamento. Checar portanto, essas habilidades é medida inicial para análise da eficiência”. (REGO, 1986, p.39)

2.2 Evolução da Comunicação Organizacional

O jornalismo empresarial foi um dos segmentos de maior destaque do tripé clássico (jornalismo, relações públicas e publicidade) que inicialmente compôs a comunicação de empresa. Considerado um subsistema do sistema jornalístico, que por sua vez se insere no macrosistema da comunicação social, o jornalismo empresarial surge como área especializada da atividade jornalística, e ganha impulso na Europa do século XIX, em decorrência dos avanços trazidos pela Revolução Industrial. Rego (1985) aponta a mecanização da indústria como fator determinante ao aparecimento da atividade. Ele observa que, na medida em que a divisão do trabalho contribuiu para o processo de especialização das atividades nas indústrias, o funcionário passou a se distanciar das várias etapas de produção e em consequência disso

começou a ignorar seu papel em relação à empresa. É nesse contexto de segmentação interna que surgem os primeiros esforços para se criar publicações que tivessem a finalidade de instruir os trabalhadores e ao mesmo tempo trazê-los para perto da administração.

O autor destaca também o surgimento da publicidade e o desenvolvimento das relações públicas como outro fator decisivo para o aparecimento das primeiras publicações. Se nesse momento, o jornalismo se esforçava para se aproximar do público interno, a publicidade e as relações públicas tinham como meta alcançar a confiança do público externo, e conseqüentemente, fortalecer e preservar a boa imagem das empresas:

A área de mercadologia começava a movimentar-se. Para enfrentar a concorrência, as empresas tiveram de multiplicar os seus mecanismos de comunicação, a fim de se tornarem mais conhecidas e ganharem a preferência do público. Assim surgiram as raízes dos dois tipos fundamentais de publicações de empresa: as externas (destinadas aos consumidores, acionistas, representantes e distribuidores) e as internas (destinadas aos funcionários). (REGO, 1985, p.19)

É necessário destacar ainda a influência dos movimentos sindicais, que ganharam força no século XIX e inauguraram uma maneira eficiente de persuadir o operariado. Dessa forma, utilizando-se do mesmo instrumento, o jornalismo empresarial viu nas publicações uma oportunidade de reforçar o posicionamento das empresas em oposição à atuação dos sindicatos. Rego observa que, apesar de as empresas começarem a sinalizar uma forma mais democrática de se relacionar com seu público interno, ainda era possível identificar nas publicações características paternalistas e mais adiante, características protetoras por parte dos empregadores.

Percebe-se desse modo que na fase paternalista do jornalismo empresarial, havia uma espécie de influência da direção na elaboração das publicações, na medida em que elas eram direcionadas exclusivamente da cúpula para as bases. Com a presença dos movimentos sindicais, e a influência do pensamento político trazido pelos imigrantes europeus, no fim do século XIX, os empresários sentiram que o posicionamento “protetoral” e a aproximação com a classe operária poderia servir como elemento essencial para evitar possíveis crises procedentes da tomada de consciência política por parte do trabalhador.

Ao falar sobre a evolução da atividade ao longo dos anos, Torquato³ (2002)

³ Em Tratado de Comunicação Organizacional e Política o autor adota os dois sobrenomes intermediários.

explica que foi necessário abandonar a expressão “comunicação empresarial”, utilizada anteriormente em suas publicações (1985, 1986), pois na medida em que surgiam novas estruturas de comunicação, tornava-se necessário reconhecer a realidade segundo a qual,

[...]a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram, de maneira intensa a usar as ferramentas da comunicação.(TORQUATO, 2002, p.1)

Nesse trabalho empregaremos o termo utilizado por Torquato e também adotado por Margarida Kunsch, para conceituar de maneira mais abrangente a atividade que ainda se realizava de forma amadora em seus primórdios:

[...]a nosso ver, o termo comunicação "organizacional", que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização - pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa.(KUNSCH, 2003, p150)

Para Wilson Bueno a comunicação organizacional só ganha força no Brasil a partir da década de 1980, quando adquire status nas organizações, ao atuar na linha de frente dos negócios e sob a perspectiva da comunicação integrada. Antes disso, o que existia, na maioria das instituições brasileiras, eram iniciativas isoladas das subáreas que compunham uma comunicação segmentada e ainda tinham o restrito tripé clássico (jornalismo, publicidade e relações públicas) como único responsável pela transmissão de informações institucionais.

Atualmente a comunicação cumpre papel estratégico, e começa aos poucos ocupar lugar de destaque nas organizações, em função até da própria evolução da atividade profissional, que ocorreu de forma gradual, acompanhando o ritmo de crescimento das empresas e o desenvolvimento das organizações nos últimos anos.

2.2.1 Desenvolvimento da Comunicação Organizacional no Brasil

As primeiras publicações empresarias só começaram a surgir no Brasil, nos grandes centros urbanos, por volta de 1930, época em que o país dava seus primeiros passos rumo à industrialização, o que possibilitou também o desenvolvimento das primeiras

tecnologias no setor editorial. A política econômica de Vargas tornou possível o crescimento industrial, que abriu as portas do mercado brasileiro para a chegada das grandes multinacionais na década de 1950. Segundo Torquato do Rego, nessa época acontece uma verdadeira proliferação de jornais e revistas de empresa:

Muitos órgãos empresariais surgiram na década de 50, no Brasil, mas com a explosão de jornais e revistas de empresa em nosso país, nos anos 60, apareceram, entre outros: “Revista Ipiranga” (1960), da Refinaria de Petróleo Ipiranga; “Atualidades Nestlé” (1962), da Nestlé; “Panorama” (1962), da General Motors do Brasil; “Família VW” (1963), da Volkswagen do Brasil, e inúmeros mais. (REGO, 1985, p.28)

Ao empregar o conceito de *comunicação empresarial*, Wilson Bueno, também analisa a evolução da atividade e classifica suas principais etapas. O autor observa que, no período anterior a década de 1970, a comunicação empresarial aparecia de forma fragmentada dentro das empresas e em muitos casos, era exercida por profissionais com outras formações. Essa realidade refletia a escassez de profissionais de comunicação no mercado de trabalho e, sobretudo, a pouca importância atribuída à área pelas empresas. Com a criação da Aberje – Associação Brasileira de Editores de Revistas de Jornais de Empresa, em 1967, e a intensificação da produção acadêmica nas universidades, a partir da década de 70, tem início um período de sistematização e profissionalização do setor.

Nesse contexto, a Aberje⁴ passa a atuar como entidade responsável pela promoção da comunicação empresarial no país, servindo como meio de aproximação e fomento aos trabalhos liderados por pesquisadores, instituições e empresas que tinham a comunicação empresarial como foco de suas atividades.

Muitos avanços foram alcançados nas duas décadas seguintes, principalmente nos anos 80, após o período de redemocratização, que forçou as organizações a atuarem com mais transparência prestando contas ao público sobre qualidade de serviços e produtos e atuação nas áreas ambiental e social. No entanto, foi só nos anos de 1990 que a comunicação empresarial se fortaleceu no país, por meio da abertura econômica que modernizou o segmento empresarial.

Com essa nova realidade foi possível a integração de esforços das diversas

⁴ Com atuação reconhecida desde a década de 1967, a instituição, que mais tarde alterou sua denominação para Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, é ainda uma das associações de maior representatividade no segmento.

áreas da comunicação, principalmente após o momento em que a comunicação se vincula à gestão nas organizações, deixando de ser um mero coadjuvante, e passando a atuar no processo estratégico de gestão. Segundo Wilson Bueno,

Esta mudança acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la. Da mesma forma, estimulou as empresas e entidades que assumiram, no seu sentido moderno, a criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com a conseqüente valorização dos públicos internos. (BUENO, 2008, p.8)

3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Comunicação Integrada é a definição dada à junção das diversas subáreas, que compõem a comunicação organizacional, que tem como objetivo possibilitar uma atuação conjunta dos profissionais de diferentes habilitações, por meio de um planejamento estratégico. Integra-se dessa forma, não apenas a área de comunicação, mas todo o processo de gestão que passa a obedecer à políticas e diretrizes comuns.

A comunicação integrada resultou da evolução das atividades da comunicação organizacional, principalmente em razão da profissionalização e do aumento de interesse dos pesquisadores pela elaboração de estudos que forneceram embasamento científico à área que, em seu início, era encarada com certo empirismo, e liderada por profissionais sem formação adequada. Com a articulação de esforços profissionais, por meio da realização das ações integradas, a comunicação foi fortalecida sob a perspectiva da interdisciplinaridade e se viu obrigada a romper com a segmentação característica.

No artigo intitulado “*Da bala mágica à comunicação integrada*” Bueno observa que o fim das ações estanques significou um grande avanço, inaugurando uma “verdadeira mestiçagem entre as áreas comunicacionais”. Por meio de ações conjuntas, a comunicação integrada rompeu com a forma clássica da comunicação organizacional, que se dividia em dois conjuntos de esforços distintos; a comunicação mercadológica, e a comunicação institucional. Enquanto o primeiro cuidava da marca e dos produtos, o segundo se responsabilizava pela imagem da instituição. Daí a existência de departamentos isolados, que produziam uma “duplicidade de comunicação” utilizando-se de estratégias e orçamentos singulares.

Havia, e continua havendo, uma divisão do trabalho que funcionava mais ou menos assim: a área comercial cuida da imagem, a área de comunicação cuida da reputação. Uma área, por meio da publicidade, seduzia o público consumidor; a outra, buscava que se falasse bem da organização. E as duas raramente se encontravam, confinadas que estavam em mundos paralelos.¹

Bueno (2002) justifica que, no Brasil, a idéia de separação nasceu em função do estilo de comunicação empresarial adotado inicialmente pelos primeiros comunicadores empresariais, que mantiveram-se distantes da área mercadológica ao buscar proximidade com

¹ BUENO, Wilson. Da bala mágica à comunicação integrada. In: Observatório da Imprensa. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos.asp?cod=497FDS005>>

o jornalismo empresarial, atividade voltada exclusivamente à edição de jornais de empresa, e por esse motivo sem vínculo direto com a área comercial.

Segundo o autor, esses novos comunicadores criaram um segmento distinto, o da comunicação institucional, ou social e a partir daí julgaram as outras áreas menos nobres, pelo fato de estarem ligadas ao mercado. Neves (2000) observa que essa realidade, colocada em prática na época, interferia no resultado final das ações e dificultava a obtenção de resultados baseados nos objetivos da instituição, dentre eles o aumento da capacidade competitiva e a conservação da imagem perante o público:

Está mais do que provado que a segmentação do esforço de comunicação numa empresa significa perda de energia, má utilização de recursos, distração gerencial, quase sempre trabalho perdido, quando não resulta em danos para a própria imagem. (NEVES, 2000, p.30)

O retorno sobre os investimentos é um dos resultados das ações sinérgicas, ou integradas de comunicação. Para Rego (1986, p.43) o efeito sinérgico dos meios de comunicação, quando aplicados por um sistema integrado, resulta em “redução de custos em razão de planejamento e execução de tarefas conjuntas”. Isso quer dizer que se forem conduzidas por um único centro coordenado, essas ações poderão atingir de forma específica cada um dos elementos que compõem o sistema de comunicação das organizações, aumentando assim suas potencialidades. Outro objetivo dessa integração, de acordo com Rego (1986, p.105) seria a contribuição para a “preservação de uma linguagem sistêmica e integrada”. Além da redução de custos e da preservação dos códigos visuais e escritos, o autor ainda lista os seguintes resultados:

- melhor direcionamento das mensagens pela possibilidade de concentração de esforços e seleção dos meios;
- escolha adequada de meios para cada ato comunicativo;
- antecipação do processo informativo para tomada de decisões;
- garantia da homogeneidade dos conteúdos.

Segundo Kunsch (2003. p, 14) a integração representa filosofia que deve agrupar e nortear de forma harmônica as diversas áreas da comunicação organizacional:

Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações

comunicativas. Isto é, aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização. Trata-se de uma visão macro e estratégica, pois as ações táticas ficarão a cargo de cada subárea específica. (KUNSCH 2003, p.180)

Para ela, a convergência de todas as atividades, baseada numa política global, possibilita ações de comunicação voltadas para a eficácia. Assim como Torquato, Kunsch (2003) enfatiza que para atingir esses resultados, as organizações precisam planejar a comunicação de forma estratégica, utilizando diversas “técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada” sem deixar, entretanto, de buscar um equilíbrio entre seus interesses e os interesses de seus públicos.

A autora acrescenta ainda um elemento a mais na estrutura da comunicação organizacional, que seria então definida pela atuação conjunta das seguintes áreas: comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna.



Figura 2: Modelo de Comunicação Integrada (KUNSCH, 2003, p.151)

3.1 Comunicação Institucional

De acordo com Kunsch (2003), na comunicação integrada, a comunicação institucional seria a responsável pela gestão estratégica das relações públicas, por meio da construção da imagem corporativa. Segundo esse conceito, a comunicação institucional teria como objetivo influenciar o meio social e político do qual faz parte. Seria liderada pelas subáreas: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural.

- **Relações Públicas:** Segundo a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP)², a atividade de RP pode ser definida como “esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente”. Para Pinho (2001, p.83) as relações públicas podem ser entendidas como uma “função de administração estratégica de contatos e do relacionamento entre uma organização e seus diferentes públicos”. Dessa forma, por meio das relações públicas a comunicação institucional comunica sua cultura, missão e valores sendo assim, um dos instrumentos responsáveis pela formação da imagem institucional.
- **Jornalismo:** Na comunicação integrada, o jornalismo empresarial segue as mesmas formas do jornalismo clássico, definindo-se cientificamente pelos critérios de (atualidade, periodicidade, universalidade e difusão coletiva). Manifesta-se por meio das publicações, e agora mais recentemente, pela divulgação de conteúdo jornalístico por meio das novas mídias.
- **Assessoria de imprensa:** Área responsável pela mediação das organizações com os seus públicos de interesse (opinião pública, sociedade, mídias).
- **Editoração multimídia:** Área de apoio, composta por profissionais encarregados da elaboração de produtos impressos, ou digitais. São responsáveis pela elaboração da identidade visual da organização

² Nasce a ABRP. In: Associação Brasileira de Relações Públicas.
Disponível em: <<http://www.abrpnacional.com.br/abrp.html>>

- **Imagem corporativa:** Área que cuida da comunicação relacionada aos aspectos simbólicos que envolvem a imagem da instituição, ou seja, avalia a percepção do público que está ligada ao subjetivo e ao abstrato.
- **Propaganda institucional:** Tem o objetivo de fixar, criar ou mudar a imagem de uma marca ou conceito, por meio de divulgação paga em veículos de comunicação de massa.
- **Marketing Social:** Também denominado de marketing de causas sociais, tem como objetivo associar a marca a iniciativas que causam reflexos positivos na sociedade, fortalecendo assim a prática de comprometimento e responsabilidade social nas empresas.
- **Marketing Cultural:** Segundo Torquato (2002, p.75), o marketing cultural representa estratégia de marketing que visa patrocinar iniciativas que promovam a cultura. Trata-se, assim como o marketing social, de “investimento com alto poder de retorno, já que tais eventos e perfis recebem costumeiramente forte cobertura da mídia”.

3.2 Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica está ligada às atividades que envolvem a divulgação publicitária de produtos ou serviços de uma organização. É composta pelas áreas de marketing, propaganda, promoção de vendas, feiras, exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal. Para Pinho (2002) a comunicação mercadológica é “projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado”. Da mesma maneira, Margarida Kunsch (2003) entende que a comunicação mercadológica,

[...]objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, procurando atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para venda de mercadorias destinadas aos consumidores[...] (KUNSCH, 2003, p.163)

A seguir estão detalhadas algumas das áreas de maior relevância na comunicação mercadológica:

- **Marketing:** Segundo Kotler (2000) o marketing é um processo por meio do qual as pessoas adquirem aquilo de que necessitam através da negociação de produtos e serviços. Ele avalia o planejamento de todos os aspectos do produto com o objetivo de aumentar o consumo de modo que seja capaz de gerar lucro contínuo para as empresas.

- **Propaganda:** Tipo de comunicação paga para ser veiculada por um determinado veículo.
- **Promoção de vendas:** Comunicação que tem o objetivo de atrair a atenção dos consumidores e estimular o consumo imediato por meio da utilização de selos de troca, cupons de desconto, amostras grátis e brindes.
- **Marketing direto:** Estratégia que direciona o marketing para um alvo, *target* específico. Exemplo: telemarketing, mala-direta, internet.
- **Merchandising:** Técnica que tem o objetivo de destacar determinado produto no ponto de venda para acelerar a sua comercialização e influenciar o consumidor a adquirir o produto em um ato de impulso.

3.3 Comunicação administrativa

Própria da área de recursos humanos, é a comunicação que abrange todos os atos burocráticos, servindo àqueles que executam as funções administrativas da organização. É denominada também de comunicação formal, em razão de ser estabelecida de maneira consciente pelos membros da organização, contrapondo-se à comunicação informal, baseada nas relações sociais, no comportamento e anseios dos indivíduos.

Tem o objetivo de gerenciar o sistema organizacional, ou seja, participa da execução das atividades de rotina, como elaboração de normas, instruções, portarias e memorandos. Segundo Torquato (2002, p.34) é a área que demanda maior complexidade, pelo fato de ser uma das maiores fontes de problemas e ruídos nas organizações. “Em vez das informações chegarem ao último profissional da linha, estacionam no meio, em função de problemas gerenciais, do acúmulo administrativo e da excessiva quantidade de canais de comunicação.”

Margarida Kunsch (2003, p.152) acrescenta que por meio do planejamento e controle de recursos, a comunicação administrativa tem a finalidade contribuir para que a organização obtenha “alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas”.

3.4 Comunicação interna

É por meio da comunicação interna que são traçadas as políticas de relacionamento com o público interno das organizações, com o objetivo de mantê-los informados sobre o cotidiano da instituição, além de contribuir para uma maior participação e motivação dos funcionários. No próximo capítulo serão analisados os mecanismos e as ferramentas utilizadas pela comunicação interna para viabilizar as interações entre organização e público interno.

4 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna funciona como uma área planejada responsável pelas políticas de relacionamento com o público interno das organizações, com o objetivo de mantê-los informados sobre o cotidiano da instituição, além de contribuir para uma maior participação e motivação dos funcionários. Segundo Kunsch (2003, p.154), essa área se utiliza de ferramentas de comunicação institucional e mercadológica, e atuando “paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento”.

Para Torquato (2002, p.54) a comunicação interna tem o objetivo principal de “gerar consentimento e produzir aceitação” além de criar um elo entre a empresa e o funcionário por meio do desenvolvimento e preservação do clima positivo, que colabore no “cumprimento de metas estratégicas da organização e o crescimento continuado de suas atividades e serviços”. Sendo assim, para que a organização atinja esse propósito, deve realizar uma série de procedimentos, e para isso Torquato detalha 15 ações específicas, dentre elas:

- motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.
- criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos.
- cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos e princípios da integração sistêmica.
- criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para o desenvolvimento do conceito do trabalho cooperativo.
- abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização.
- oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento de setores, áreas e departamentos.

O planejamento contínuo da comunicação integrada, segundo Kunsch (2003) é outro elemento que serve de alicerce ao bom desenvolvimento da comunicação interna na

organização, principalmente quando ações isoladas são substituídas por políticas integradas de comunicação direcionadas ao público interno. Ela explica que na comunicação integrada o endomarketing, que é ferramenta da comunicação mercadológica, tem função distinta da comunicação interna e por esse motivo não pode ser considerado sinônimo da última. É nesse ponto que Kunsch (2003) discorda conceitualmente da definição criada pelo autor Saul F. Bekin e também adotada por Torquato (2002), para esclarecer que o endomarketing nada tem a ver com comunicação interna. Segundo o autor o termo endomarketing representa:

ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.[...] Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. Bekin (apud KUNSCH, 2003, p 2 e 34)

Bekin entende o endomarketing como um processo, que tem a finalidade de promover um alinhamento capaz de fortalecer as estruturas de marketing das organizações. Esse alinhamento seria alcançado pela atuação integrada entre a área de marketing, operações e área de recursos humanos. Para ele o endomarketing teria o propósito de:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade nos relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer estas relações, melhorando assim o valor de mercado.¹

O autor vê no funcionário uma espécie de cliente, e acredita que o valor de mercado dos produtos e serviços só será melhorado, se esse “cliente interno” tiver uma boa convivência com a empresa, ou seja, enquanto o marketing atuaria na construção de relacionamento com o cliente externo, o endomarketing teria a função de construir relacionamento com funcionários. Segundo Bekin, essa convivência se fortalece quando o “cliente interno” tem uma visão clara das metas da empresa, situação que só é alcançada quando essas metas estão em harmonia com os objetivos e as necessidades dos funcionários.

Ao adotar o termo endomarketing como sinônimo para a comunicação interna, Analisa Brum (2000) resume que essa ação representa,

[...]tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis,

¹ BEKIN. Saul. F. Os Fundamentos do Endomarketing. In: Endomarketing. Disponível em:< <http://www.endomarketing.com.br/>>

duradouros e, sobretudo, produtivos. Com um conjunto de estratégias e técnicas de comunicação que a empresa utiliza “para dentro”, não há dúvidas de que o canal, o instrumento e a ação, ou seja, os meios técnicos que fazem operar o processo de comunicação, influenciam no modo e no grau desse estímulo. (BRUM, 2000, p41)

A autora entende que a comunicação interna é um “processo de sedução”. Sendo assim, o contato humano deve ser preservado e colocado em prática pelas organizações, para que a comunicação consiga seduzir ao compartilhar informações e motivar os funcionários. Para tanto a instituição deve valorizar o diálogo, o olho no olho, além de utilizar os mesmos meios que dispõe ao trabalhar a comunicação com seus públicos externos, porém em esfera menor, e “focados para dentro” .

Aliado a isso Brum (2000, p. 147) lembra que é preciso utilizar a “poesia, o bom humor e o respeito”, elementos indispensáveis para que a comunicação interna atinja a mente e o coração do funcionário, construindo dentro dele um sentimento de pertencimento e de propriedade em relação à organização. Segundo a autora, para que a comunicação interna produza impacto sob os funcionários, ela precisa obedecer a alguns critérios básicos, dentre eles, a personalização da mensagem e interatividade.

A personalização da imagem indica de que maneira os conteúdos são ajustados às características do público interno ou seja “quanto mais pessoal e menos formal for a mensagem, maior será o seu êxito”. Por outro lado, a interatividade depende da rapidez com que o funcionário é incentivado a dar retorno à comunicação interna. É a chamada comunicação de mão dupla, processo que dá ao funcionário uma posição ativa e participante.

Dessa forma, de acordo com Brum (2000, p.142) a aplicação de um programa de endomarketing poderia gerar os seguintes resultados:

- Postura interativa: que promoveria iniciativa, por parte do empregado, ao estabelecer contatos, criando assim um clima de proximidade.
- Transparência: ao incentivar a clareza e a utilização de linguagem objetiva e direta nas ações de comunicação interna, além da “preocupação com a correta assimilação da mensagem”.
- Democracia: elemento que estimula o compartilhamento de informações e decisões, com base na demonstração verdadeira de interesse pela opinião do funcionário.
- Foco: fator que orienta a organização para o planejamento estratégico de ações, a partir do estabelecimento de metas sustentados por uma visão sobre os assuntos internos e externos da organização.

Ao contrário do que defende Brum (2000) e Bekin, Kunsch (2003) acredita que o funcionário não pode ser tratado como cliente, já que para ela o ambiente da organização não deve ser encarado como um espaço de mercado: “É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai 'servir ao cliente' ”. Kunsch enfatiza que a lógica empresarial é individualista e “privilegia a concentração e o aumento dos lucros em detrimento da maioria”. Devido a isso a autora entende que um programa de endomarketing, por si só, não é capaz de motivar os funcionários e muito menos de fazer com que eles adotem uma postura comprometida com a empresa, pois antes de tudo eles precisam se sentir respeitados e valorizados em suas atividades.

Sendo assim, para atingir esse objetivo, torna-se necessária a existência de um discurso honesto, coerente com a prática, e que seja capaz “compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização” ao informar claramente e incentivar a participação dos funcionários. Por essa razão é indispensável que as organizações atuem de forma transparente ao lidar com a informação, sendo necessário para isso que elas mantenham abertos seus canais de comunicação com o público interno. Sobre a importância desses canais, Pimenta (2000) observa que nos dias atuais, existe uma:

[...] tendência a considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) nos processos de trabalho e na estrutura organizacional das empresas. Segundo essa perspectiva, a comunicação deve produzir interação e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo só será alcançado quando tornar-se possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos socializando-os e confrontando-os com os de outros”. (PIMENTA, 2002, p 119)

Brum (2000) acredita que não existe apenas um “jeito” de se fazer comunicação interna. Para ela cada organização, deve encontrar suas formas próprias de lidar com seus funcionários, pois cada público interno têm suas características e peculiaridades, que exigem por esse motivo a utilização de ferramentas e canais únicos e exclusivos.

É importante salientar, no entanto, que a simples existência dos canais de comunicação não representa garantia de participação do funcionário, já que a comunicação interna só acontece de maneira participativa quando é estruturada por meio de ferramentas capazes de estabelecer formas democráticas de diálogo entre os diversos setores da organização.

4.1 Níveis

Os funcionários se comunicam de diversas formas dentro das organizações, na medida em que estabelecem variados níveis de interação com os outros indivíduos. Segundo Thayer, citado por Kunsch, a comunicação pode acontecer nos níveis: intrapessoal, interpessoal, organizacional (interdepartamental, interunidades) e tecnológico.

- Intrapessoal: Nesse nível a análise se concentra na percepção, ou pensamento dos indivíduos, e no processamento das informações adquiridas por eles.
- Interpessoal: O nível inter leva em consideração a presença de outro participante, no processo de comunicação. Para Torquato (2002, p.38) nesse nível é determinada a maneira como os indivíduos se afetam mutuamente. Ele dá a denominação de “comunicação direta, bilateral, recíproca e privada” às trocas que ocorrem no nível inter e criam um clima de entendimento e compreensão.
- Organizacional: Esse nível avalia a forma como os grupos se relacionam com outros grupos dentro da organização.
- Tecnológico: Por último e não menos importante, temos o nível tecnológico, cuja análise se volta à difusão de dados e informações pelos aparelhos eletrônicos e mecânico em uso na organização.

4.2 Fluxos e Redes de Comunicação

O processo de comunicação organizacional ocorre de forma simultânea em quatro fluxos: ascendente, descendente, lateral e diagonal. Isso quer dizer que do emissor até o receptor, a mensagem pode ser enviada nas direções vertical, horizontal e diagonal. Dessa forma, o fluxo determina a forma ou o caminho percorrido pela mensagem, sendo que a complexidade desse processo depende, entre outros elementos, do tipo de estrutura das organizações. Na direção vertical, esse caminho pode ser descendente ou ascendente, ou seja, de cima para baixo ou de baixo para cima:

Fluxos Descendentes

Dentro das organizações, os fluxos descendentes dizem respeito às mensagens que são enviadas dos cargos hierárquicos mais altos até as bases e segundo Kunsch “traduzem

a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização.” São caracterizados principalmente pela comunicação administrativa, que envolve o envio de normas, instruções e procedimentos oficiais por meio de variados veículos disponibilizados. Faz, portanto parte da comunicação formal das organizações, que tem o objetivo de assegurar o cumprimento correto de todas as funções na organização.

Rego (1986) observa que as comunicações descendentes são as grandes responsáveis pelo entupimento dos canais, pelo fato de divulgarem informações em excesso. Para ele, existe mais eficácia na comunicação descendente gerencial, ou seja, aquela que acontece entre diretores e superintendentes. O autor considera que nesse nível os interlocutores utilizam linguagem homogênea, o que facilita o processo de comunicação, ao contrário do que ocorre com a comunicação entre gerentes, chefias intermediárias e funcionários. Por outro lado ele destaca a atuação das chefias intermediárias como um dos grandes empecilhos da administração nas organizações, e atribui essa situação à retenção de informações por parte dessas chefias. Ele sugere que o jogo do poder e a competição podem justificar essa prática:

O fenômeno de guardar informações explica-se, dessa forma, como tática na escalada do poder organizacional. Há algumas informações não operacionais – como medidas estratégicas, políticas e diretrizes gerais – que conferem status a quem as detém. [...] os possuidores daquelas informações sentem-se, psicologicamente, envaidecidos e prestigiados. O repasse só ocorre quando a medida serve para fortalecer seu poder ou quando percebem que a informação transmitida contribuirá, taticamente, para exibir aos outros a intimidade que mantém com os escalões decisórios.²

Fluxos Ascendentes

Saem da base em direção aos níveis hierárquicos mais altos, sendo menos formais do que os fluxos descendentes e constituindo assim os fluxos que canalizam os desejos e anseios dos funcionários. Para Rego (1986, p54) as comunicações ascendentes são utilizadas para finalidade de controle, razão pela qual passam por muitas restrições.

Essa comunicação ocorre por meio de reuniões, caixas de sugestões, pesquisas de clima organizacional, ouvidorias e “rádio peão” ou conversas informais entre funcionários e é tanto mais intensa quanto mais democrática for a gestão da comunicação. Percebe-se dessa forma que o sistema ascendente tem nas comunicações não convencionais, a exemplo da

² GAUDÊNCIO, Torquato. Comunicação Interna: Missões e objetivos. In: GT Marketing e Comunicação. Disponível em: <http://www.gtmarketing.com.br/missoes.htm>

“rádio peão” um dos sustentáculos da rede informal, ou seja, aquela que não está ligada aos atos oficiais pelo fato das informações circularem livremente, transmitindo a percepção dos funcionários, independente da vontade de seus superiores.

Na maioria dos casos a rádio peão, é guiada pela ação de formadores de opinião, indivíduos que tem certa credibilidade junto ao público interno e contribuem para o desenvolvimento da comunicação informal. Uma vez detectados, esses líderes poderão ser usados a favor da organização ao dar evidências das pautas mais debatidas nos fluxos ascendentes, contribuindo assim para que a comunicação oficial possa suprir essas demandas ocultas. No artigo intitulado “*Sua Organização tem medo da Rádio Peão?*” Wilson Bueno considera que a rádio peão é:

[...] na prática, uma contrapartida à comunicação oficial, a voz dos funcionários que se sentem, de alguma forma penalizados por um processo de gestão ineficaz ou por uma comunicação interna não democrática.[...]uma organização que tem uma política de comunicação que prima pela agilidade, pela pró-atividade, pelo profissionalismo, pela ética, pela transparência, em geral cria embaraços terríveis para o pleno funcionamento da Rádio Peão.³

Ainda sobre o funcionamento da rádio peão, Pimenta (2002, p.76) destaca que:

- ela é criteriosa: as informações são selecionadas e passadas para quem for adequado dentro de sua lógica de recebê-las;
- freqüentemente, trata dos mesmos assuntos que os canais formais de circulação dentro da empresa estão tratando; entretanto, é mais eficiente, pois responde a todas as dúvidas surgidas sobre determinado assunto;
- se a empresa omite ou fornece informações contraditórias, ambíguas ou mal elaboradas, certamente a rádio peão terá bastantes oportunidades para especular; essa preocupação deve-se à tendência natural das pessoas para preencher as lacunas de informação ou para procurar racionalizar o que se mostra contraditório.

Dessa forma, ela não pode ser considerada uma inimiga das comunicações oficiais, pois nos casos em que a organização administra bem essa área, a rádio peão pode ser utilizada inclusive para divulgar aspectos positivos e as boas práticas de gestão.

³ BUENO, Wilson. Sua Organização tem medo da Rádio Peão? In: Portal RP Bahia. Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno3.htm>>

Fluxo Lateral

As comunicações nesse fluxo acontecem de forma horizontal, ou seja, entre indivíduos que ocupam patamares semelhantes na hierarquia organizacional. Constitui um fluxo estratégico, pois sua existência auxilia o intercâmbio de idéias entre departamentos e unidades afins, contribuindo dessa forma para a integração dos grupos. Sobre o fluxo lateral Torquato (2002) observa que em algumas situações é comum que os funcionários utilizem o “esconderijo de informações” para evitar que outros colegas tenham acesso a determinadas dados. Essa prática teria o objetivo de conservar o poder competitivo do funcionário que detém a informação diante do outro que a ignora.

Fluxo Diagonal

Faz referência a comunicação entre um superior e um subordinado de áreas diferentes. Nesse caso, o desrespeito à hierarquia estabelecida é um fator que pode ser encarado como ruído no processo de comunicação na medida em que um superior extrapola sua área ao passar por cima da autoridade de outrem.

Aos fluxos citados acima, Kunsch (2003) acrescenta ainda dois outros; o transversal e o circular. Segundo a autora, o fluxo transversal possibilita que as trocas aconteçam em todas as direções evidenciando a tendência à gestão participativa que “perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais”. Nesse contexto de inovação de práticas de gestão dentro das organizações, o fluxo circular serviria para abarcar todos os outros fluxos e seria estabelecido com mais facilidade em organizações onde as relações interpessoais são constantes e estão mais fortalecidas. Dessa forma, para qualquer tipo de planejamento em comunicação deve-se levar em conta as especificidades de cada um dos fluxos.

4.3 Ferramentas da Comunicação Interna

Os fluxos ascendentes e descendentes utilizam ferramentas de comunicação como meios para difundir informações aos seus públicos específicos. Para que sejam alcançados os objetivos esperados pela comunicação interna nas organizações, torna-se necessária a utilização dos diversos meios de forma conjunta, já que uma única ferramenta

não é capaz de atingir a totalidade do público interno de maneira homogênea. Podemos classificar os veículos utilizados nas organizações de acordo com os critérios visuais, auditivos e audiovisuais. Entre os meios visuais mais utilizados estão os materiais escritos (murais, boletins, *email*, revistas e jornais).

Já os meios auditivos são aqueles que envolvem as reuniões, conferências e conversas diretas (face a face) ou indiretas (por meio de telefone). Por último temos os veículos audiovisuais, que na maioria das vezes se restringem à utilização de filmes, vídeos institucionais e videoconferências.

A definição desse canal deve ser feita de forma cuidadosa, para que a escolha equivocada de uma ferramenta não resulte em falha ou ruídos no processo de comunicação. A seguir serão analisados os principais veículos utilizados pela comunicação interna.

4.4 Ferramentas Tradicionais

Durante muitos anos, os *house organs* ou as publicações internas, foram as únicas ferramentas utilizadas pelas organizações para promover a comunicação com os funcionários. Ficavam à cargo do setor de Recursos Humanos ou da área de Tecnologia, e frequentemente eram o primeiro “gasto” a ser cortado do orçamento nos momentos em que as organizações enfrentavam dificuldades. Rego (1985, p.33) observa uma imprecisão terminológica quanto ao uso do termo, pois apesar de significar “órgão da casa”, a expressão foi criada para designar as comunicações externas. Da mesma forma, Whitaker Penteadó entende que a abrangência do *house organ* se restringe apenas à empresa, sendo, portanto um veículo de comunicação interna e não externa, conforme fora convencionado no passado.

Os *house organ* são publicações internas de empresa, geralmente sob a forma de boletim ou pequenas revistas, que têm a finalidade de integrar melhor a comunidade de trabalho, através do noticiário de todas as atividades da empresa de interesse dos seus próprios empregados e do noticiário sobre esses empregados para a empresa. Penteadó (apud, REGO, 1985,p.33)

Popularmente chamados de “jornalzinho da empresa”, eram a representação da improvisação que cercava as atividades da área em um período em que a comunicação ainda não representava um segmento estratégico nas organizações:

Funcionários de escalões inferiores reuniam-se para fazer o jornal ou boletim, escreviam eles próprios os textos, os desenhos, ajeitavam de qualquer maneira a forma gráfica da publicação, datilografavam tudo e faziam até o trabalho de impressão em mimeógrafos. Muitas publicações já morriam no nascedouro, condenadas pela indefinição de objetivos, pelo amadorismo e pelo completo desconhecimento técnico de seus planejadores. Pouquíssimas empresas apresentavam boas publicações, e estas, se saíam regularmente, era mais pela paixão e zelo de alguns abnegados do que por princípio de rotina empresarial. (REGO, 1985 p 28)

Com o avanço natural do segmento, os profissionais começaram a perceber que a função exigia algo mais do que a simples redação de *house organs*. Para que a comunicação cumprisse papel estratégico, deveria ser planejada e estruturada assim como todas as outras áreas da organização. Além de se adaptar às necessidades empresárias, era necessário que as publicações tradicionais (compostas por jornais, revistas e boletins) também tratassem de questões de interesse do trabalhador, sem contudo, deixar de contemplar a natureza jornalística em seu conteúdo seguindo os critérios de:

- a) atualidade: elemento que diz respeito às questões do presente e do cotidiano.
- b) periodicidade: frequência regular com que os fatos são abordados.
- c) universalidade: elemento que abrange as mais variadas áreas de conhecimento que atendam aos interesses de seus públicos.
- d) difusão: que diz respeito à necessidade de irradiar e chegar ao público ao qual é destinada.

Segundo Rego (1986, p.130) a notícia, e por conseqüência as publicações na organização, devem ser “socialmente significativas”, para ela e para seus diversos públicos. Isso quer dizer que o conteúdo deve primar pela variedade ao envolver matérias institucionais, educativas, motivacionais e operacionais, além de poder abordar temas de entretenimento ou assuntos relacionados ao universo feminino.

De acordo com Rego, ao direcionar o conteúdo, as publicações teriam entre os vários objetivos, a função de:

- contribuir para o desenvolvimento de virtudes básicas como (honestidade, solidariedade, consciência profissional etc.)
- exercer uma função de congraçamento e relações humanas dentro do público interno, visando a fortalecer os vínculos de identificação desse público com a empresa em que ele trabalha;
- estabelecer uma vinculação efetiva entre empresa e a família dos funcionários, através da

divulgação de informações e ensinamentos que interessem não só aos funcionários, mas também a seus familiares;

Além desses elementos, (Lemos e Gaudio, 2002 p.274) observam que independente da escolha do veículo, torna-se necessário fazer um planejamento antes de sua criação, para que sejam definidos aspectos importantes como: o público alvo, o perfil editorial, divisão de gêneros, projeto gráfico, linguagem, periodicidade, recursos disponíveis, comitê de redação e avaliação da publicação.

Rego lembra também que nem sempre as notícias empresariais assumem características jornalísticas. Dessa forma ele delimita as publicações de uma empresa em dois grupos: o primeiro abrange os “jornais, revistas e boletins” e o segundo inclui os “relatórios, *folders*, cartas, comunicados instruções escritas, manuais de acolhimento, apostilas etc. Existem no entanto, outras diferenças entre esses veículos, no que diz respeito ao formato, tamanho e utilização dos gêneros jornalísticos. A seguir serão caracterizados os veículos de caráter jornalístico, utilizados com mais frequência pelas organizações, com o intuito de atingir o público interno.

Jornal

Apesar do avanço recente das novas tecnologias, o jornal continua sendo o veículo mais utilizado pela comunicação organizacional, segundo pesquisa de Comunicação Interna realizada pela Aberje em setembro de 2007⁴. O jornal explora com frequência variedade maior de gêneros jornalísticos tais como entrevistas, reportagens e artigos de opinião, sobretudo, em função do perfil do veículo e da maior quantidade de páginas; pode adotar o formato normal ou tablóide; é comumente distribuído aos funcionários pelos correios ou junto ao holerite.

Revista

Uma das principais características desse veículo é a profundidade com que os temas são abordados, apresentando com frequência, matérias interpretativas, com maior

⁴ ABERJE. Pesquisa de Comunicação Interna.
Disponível em: www.aberje.com.br/novo/pesquisa_aberje/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf

conteúdo de análise, variedade de assuntos, e em consequência, maior número de páginas; apresenta grande quantidade de recursos gráficos, (imagens ou ilustrações) utilizados, sobretudo, com o intuito de atrair a atenção do leitor; é geralmente elaborada com material sofisticado, o que na maioria das vezes onera seu custo final. Outra desvantagem na utilização desse produto é que a periodicidade longa tende a tornar a notícia fria no momento da publicação, desse modo é comum que as revistas evitem assuntos perecíveis e abordem temas recorrentes ou permanentes.

Boletins

Os boletins, ou informativos são veículos utilizado para divulgação de informações e notícias imediatas e por esse motivo estão enquadrados na área jornalística; são portanto, compostos por notícias curtas escritas em poucas páginas e na maioria das vezes contemplam apenas o gênero informativo.

Apresentam reduzida variedade temática, e dedicam pouco espaço às imagens ou ilustrações, sobretudo, em função do espaço que também é reduzido. Sua periodicidade é mais freqüente que a dos jornais e revistas.

Mural

O jornal mural, ou apenas mural, em parceria com o impresso, é um dos veículos tradicionais da comunicação interna. Disponibiliza notícias curtas que proporcionam leitura rápida, se instalado em locais de fácil visualização (como cantinas, ou restaurantes) para que o maior número de trabalhadores tenha acesso às informações disponibilizadas. Pode abordar uma grande variedade temática ficando restrito apenas ao espaço físico. Para garantir sua atratividade, precisa utilizar recursos gráficos especiais (como fontes grandes), além de ser constantemente modificado, de modo que novas notícias possam assegurar sua atualização. De forma geral, o jornal mural é um veículo facilmente produzido e não exige grandes investimentos materiais. Deve-se destacar contudo, que esse veículo não utiliza as mesmas informações disponibilizadas pelos quadro de avisos, pois o jornal mural é constituído de elementos jornalísticos e portanto, não deve estar a cargo da comunicação administrativa.

Verifica-se desse modo que a natureza jornalística é encontrada em diferentes proporções em cada um dos veículos tradicionais citados acima:

- Em relação à periodicidade e a atualidade, observa-se que na maioria dos casos, o boletim circula em menor espaço de tempo levando as notícias com maior rapidez até o público.
- Em relação à universalidade percebe-se que a revista é a ferramenta que oferece maior volume temático.
- Em relação à difusão verifica-se que, em função da complexidade que envolve sua elaboração, a revista é o produto que mais leva tempo para ser disponibilizado ao público, ao contrário do mural e dos boletins.

4.5 Novas ferramentas da Comunicação Interna

As organizações têm enfrentado nas últimas décadas um processo contínuo de mudanças que refletem, sobretudo, as transformações tecnológicas da sociedade contemporânea. Bueno cita Castels, para se referir à sociedade de rede que engloba mercados sujeitos à instabilidade permanente. Esse é um dos motivos que obriga as organizações a estabelecerem contato com o mundo, modernizando suas estruturas e tornando-se mais flexíveis à futuras mudanças e oscilações. Bueno observa que de forma geral:

O mercado está passando por um processo de renovação, e as organizações que desejarem permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com seus públicos de interesse. [...] não há mais espaço para as organizações que continuam presas aos velhos conceitos. (BUENO. 2003, p.22-23)

O uso das tecnologias representa, portanto, necessidade vital dentro de qualquer organização que prima pela qualidade final de seus produtos/serviços e em consequência, pela conservação de sua imagem e competitividade frente ao mercado. A necessidade das organizações vincularem-se à tecnologia, com o objetivo de otimizar o tempo, reduzindo custos, é uma estratégia que deve ser aplicada, inclusive, na área de comunicação. Bueno (2003, p.26) observa que ao apropriar-se dessas novas tecnologias, a comunicação empresarial torna-se: “ágil e interativa, o que significa dizer que dela se exige uma quase instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências.”

Essa nova postura nas organizações exige a utilização de instrumentos específicos de comunicação, tais como, *newsletters*, *emails* e intranet. Essas novas ferramentas auxiliam na diminuição de gastos, aceleração na transmissão de dados, além de atuarem como elemento capaz de dinamizar os canais de interação entre organização e funcionários, contribuindo dessa forma, para o fortalecimento da comunicação interna.

Newsletters

Esse veículo é uma espécie de boletim, ou informativo virtual encaminhado por meio de correio eletrônico a um público específico. Abrange conteúdos especializados, portanto não apresenta grande variedade temática. Pode ser usado tanto para comunicação interna, quanto para comunicação externa, tendo difusão imediata entre público pré-definido e uma das vantagens de seu uso está relacionada ao baixo custo de produção de notícias e à rapidez no processo de distribuição.

Intranet

A intranet é uma rede local de computadores que possibilita compartilhamento e transmissão de dados e documentos em um determinado ambiente. Isso quer dizer que, o acesso da intranet está limitado aos membros e funcionários das organizações, ao contrário da internet, que utiliza uma rede de longo alcance, capaz de interligar computadores em todo o mundo.

Para (Lemos e Gaudio, 2002) a página inicial ou *homepage* de uma intranet tem a mesma aparência de uma *homepage* de internet. É composta por recursos como o hipertexto, que facilita a complementação das informações” por meio de um *link*, que liga o texto original a outros que fazem referência ao mesmo assunto. Dessa forma, na intranet o hipertexto é elemento responsável por oferece maiores possibilidades de informação ao leitor, ao passo em que sua utilização amplia infinitamente a variedade temática desse veículo.

No artigo intitulado “*O papel da Intranet na comunicação interna*”, Wilson Bueno observa que, por se tratar de um veículo que acelera o fluxo de informações disponibilizando-as em tempo real, deve ter a atualização como prioridade, pois para ele:

[...] a Intranet só faz sentido se a organização que a implementa tem condições de gerenciar as informações e os relacionamentos estabelecidos a partir dela. A organização não pode contemplar a Intranet como um repositório de normas, informações administrativas, como as que usualmente integram a chamada “comunicação burocrática”. A Intranet não se confunde nem com o banco de dados on line e muito menos com mural eletrônico.”⁵

Isso significa que ela deve ser pensada em uma lógica que possibilite a exploração de suas potencialidades, pois de nada adianta transferir o *house organ* impresso para a intranet, se não forem utilizados os recursos e a linguagem própria desse tipo de texto. Ao promover a interação, (por meio de fóruns, *chats* e ouvidorias), a intranet passa a exercer função democrática dentro das empresas, pois ao mesmo tempo em que ela atua como parte da comunicação descendente, ela também oferece possibilidades de diálogo.

Dessa forma, o autor entende a intranet como uma via de mão dupla e atenta para a necessidade de as organizações incentivarem a participação do público interno, de modo que ele sinta confiança em fazer parte desse processo. É nesse aspecto que, na comunicação interna, a intranet apresenta vantagens em relação aos outros veículos convencionais.

Uma intranet oferece uma comunicação melhor e mais rápida entre os empregados, tornando-se um importante meio para que eles possam colaborar em projetos. A comunicação interna beneficia-se sobremaneira da informação facilmente compartilhada pelos funcionários e pelas facilidades que a intranet proporciona para uma comunicação dialógica. (PINHO, 2003. p 44)

Por último, convém ressaltar o aspecto econômico que envolve a implantação dessa ferramenta. Segundo (Benini e Marçula, 2005, p.344) em termos técnicos, apesar de a instalação de uma Intranet ser razoavelmente simples, ela tende a se tornar onerosa principalmente para as grandes organizações, já que o bom funcionamento dessa ferramenta exige manutenção e suporte constantes. A implementação dessa ferramenta deve, no entanto, ser encarada como um investimento para a área de comunicação, que se bem gerenciada, poderá gerar reflexos positivos em toda a estrutura da organização.

Face a Face

⁵ BUENO, Wilson. O papel da Intranet na Comunicação Interna. In: Portal RP Bahia. Disponível em: < <http://www.rp-bahia.com.br/colonistas/wilbueno6.htm> >

Estabelecida por meio da linguagem, a oralidade é a forma mais básica de comunicação humana. Nas organizações a comunicação oral, ou face a face, está presente em reuniões formais, conversas informais, ou simples diálogos, constituindo-se dessa forma, e mesmo em meio à tecnologia, em importante ferramenta de comunicação interna, segundo Analisa Brum (2000, p. 17). Dentre os principais benefícios a autora destaca que a comunicação face a face gera aproximação entre os funcionários, por meio da utilização dos canais ascendentes e descendentes. Isso se deve ao fato de que o contato humano mais próximo, o olho no olho, contribui para a construção da confiança entre bases e lideranças tornando a comunicação mais clara e direta. Observa-se, contudo, que o volume crescente de informações, proveniente dos canais formais de comunicação das organizações, muitas vezes produz ruídos, perda de energia e prejuízos à instituição.

A escolha equivocada de canais representa também outra causa desse problema, já que o objetivo imediato da comunicação deve sempre se afinar com o perfil do veículo escolhido. Na medida em que a organização adota a comunicação face a face, como elemento constante da comunicação interna, ela dinamiza suas atividades, criando um espaço que incentiva as trocas de idéias, ao aproximar as bases da alta administração, fortalecendo a cultura do diálogo.

5 SISTEMA FIEG

5.1 Apresentação

A Federação das Indústrias do Estado de Goiás, (FIEG) é uma entidade classista, que tem a missão de promover o crescimento econômico de Goiás por meio do fortalecimento industrial. Foi fundada em 1950 pela união de cinco sindicatos ligados à indústria. Dois anos após sua criação, também se instalaram em Goiás os departamentos regionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Social da Indústria (SESI). A essa formação inicial, foram agregadas, na última década, mais três entidades: Instituto Euvaldo Lodi (IEL), e Instituto de Certificação Qualidade Brasil (ICQ Brasil), sendo que atualmente as cinco instituições têm sede em Goiânia e mantêm gestão administrativa integrada desde 2004.

5.1.2 A Assessoria de Comunicação e Marketing

A sede administrativa da FIEG, conhecida também como Casa da Indústria, está localizada na Avenida Araguaia, no Edifício Albano Franco, em Goiânia. Por sua vez, a Assessoria de Comunicação e Marketing (Ascom) ocupa estrategicamente o 10º andar do prédio, logo abaixo das diretorias e presidência, localizadas no último andar. A atual configuração da assessoria é um reflexo das recentes mudanças da organização, já que ela só começou a funcionar de forma integrada após o compartilhamento administrativo das cinco casas que culminou com a criação do Sistema Fieg. No período anterior ao compartilhamento, cada uma das instituições executava suas atividades de forma isolada e isso incluía também todo o processo de comunicação, como criação de marcas, utilização da identidade visual, atividades de relações públicas, assessoria de imprensa e produção das publicações jornalísticas.

Após a unificação, o Sistema Fieg incorporou à sua assessoria de imprensa a área de marketing e relações públicas, e a partir daí passou a ser designada de Assessoria de Comunicação e Marketing. A assessoria conta ainda uma área de artes gráficas que hoje é responsável pela elaboração de quase todo material gráfico produzido dentro da instituição. No entanto, a Ascom mantém parcerias com empresas prestadoras de serviços, que

atualmente terceirizam as produções fotográficas, audiovisuais e parte da produção publicitária e jornalística. O planejamento da comunicação integrada previu também a criação de uma área voltada para a comunicação interna, sendo esse o foco específico desse trabalho. Com base nos dados coletados por meio da observação, podemos de início traçar um breve perfil da assessoria em questão, de acordo com os seguintes critérios:

- quanto a distribuição por gênero; o sexo feminino prevalece. Dos 17 funcionários, 10 são mulheres e duas delas exercem função de chefia, sendo que uma é a responsável pela gerência de comunicação, ocupando dessa forma o cargo mais alto dentro da assessoria.
- quanto ao tamanho da equipe: a Ascom é atualmente composta por dezessete profissionais distribuídos nas áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, web e design gráfico, além da área administrativa.
- quanto a formação acadêmica complementar: Apenas quatro profissionais têm curso de pós-graduação, sendo esses os que têm mais tempo de serviço na instituição.
- quanto ao tempo de serviço: do total de funcionários apenas seis estão na função há mais de oito anos. Todos os demais estão há menos de cinco anos na instituição.

5.2 Metodologia

5.2.1 Estudo de Caso

A metodologia utilizada nesse trabalho foi o estudo de caso, um tipo de pesquisa qualitativa que tem a característica descritiva, e é frequentemente empregado como método de pesquisas nas Ciências Sociais, Antropologia, Sociologia e Comunicação. Por meio desse método, o objeto de estudo é analisado de forma específica, sob um aspecto particular, de maneira que o pesquisador tenha possibilidade de questionar uma determinada situação que se apresenta.

“Trata-se de uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo, incluindo o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família, um grupo social, até mesmo uma cultura.” (DUARTE, Márcia 2005, p.216)

A escolha do estudo de caso como método, se justifica em razão da experiência vivenciada na organização, pois certas fragilidades da comunicação interna só poderiam ser

avaliadas por meio de observação, e sob o ponto de vista do indivíduo que percebe no dia a dia o processo que envolve a utilização das ferramentas de comunicação.

Sendo assim, a atenção desse estudo está voltada para a implementação e uso das ferramentas de comunicação pela assessoria em questão, com o propósito de promover a comunicação interna no Sistema Fieg. Convém mencionar que apesar de a observação participante ter ocorrido no espaço de tempo de treze meses (entre novembro de 2007 e novembro de 2008), só foi colocada em prática de forma sistemática entre agosto e novembro de 2008, período em que também foram coletados os dados e realizadas as entrevistas.

No estágio de coleta de dados foram aplicadas entrevistas com os profissionais que compõem a assessoria e que participam de forma direta da elaboração de veículos destinados ao público interno. Dessa forma essas informações puderam ser refinadas por meio da observação participante, método que serviu de suporte ao estudo de caso, tendo por esse motivo, facilitado o acesso à informações, reuniões e documentos da organização. Além disso, foi necessário utilizar a pesquisa bibliográfica como forma de complementar e embasar teoricamente as hipóteses e objeções apresentadas no início dessa análise.

5.3 Estrutura da Comunicação Interna

Por meio de pesquisa de clima organizacional, realizada pela Gerência de Recursos Humanos da instituição em 2007, com todos os colaboradores do Sistema Fieg, foi detectado que a falta de uma estrutura de comunicação interna era um dos itens que interferia de forma negativa na qualidade dos relacionamentos entre funcionários. Essa pesquisa foi o indicativo de que a assessoria precisava se mobilizar para estruturar uma área de comunicação que fosse voltada exclusivamente para os públicos internos. A necessidade de fortalecer a área surgiu, sobretudo, após a integração das casas e após a formação da Ascom em 2005, fatos que contribuíram de forma decisiva para o aumento no número das demandas de comunicação.

A integração administrativa evidenciou o descompasso entre as organizações; “Enquanto uma entidade estava no topo da comunicação, a outra estava mediana e a outra engatinhando. Por exemplo, o Sesi não tinha um veículo de comunicação [...] o Senai tinha

intranet, a Fieg já tinha coluna no jornal, tinha o Fieg Notícias¹, [...] mas o IEL não tinha jornalista”². A assessoria de comunicação entendeu que era preciso colocar todas as casas em um mesmo patamar para poder então se dedicar a um trabalho maior.

Com a junção das cinco casas, cada uma delas passou a ter um assessor de imprensa, além de publicações específicas e site individual que adquiriu formato padronizado seguindo critérios de identidade visual adotados pela instituição para fortalecer e fixar a marca junto aos públicos. Rego (1986, p.98) lembra que a identidade visual trabalha com “elementos que tornam visível a mensagem cultural” de uma organização e incluem a “criação, manutenção e aperfeiçoamento de um sistema gráfico, consistindo de símbolos, logotipo, alfabeto-padrão, determinação de cores institucionais, estilo do desenho global”. Percebe-se portanto, que a implementação da nova identidade obedeceu os recursos destacados por Rego: “Fizemos toda a padronização do nosso site, criamos o site do Sesi, fizemos adaptação do layout, do conteúdo, do formato dos outros quatro sites, que tiveram que sofrer adaptações. A parte de arte foi toda organizada, foi tudo estruturado, porque cada casa fazia de um jeito.”(informação verbal)³

Dessa forma observa-se que a preocupação em preservar a identidade visual, a partir daí se estendeu à todas as parte de criação que envolviam materiais gráficos ou digitais produzidos pelos profissionais de publicidade e artes gráficas. A padronização das revistas, sites e outros veículos de comunicação fortaleceu a identidade e deu visibilidade à Instituição aproximando-a em um primeiro momento do público externo e interno.

No entanto, devido a grande demanda de serviços após a integração das casas e da assessoria em 2005, ainda não existia ali uma área que atendesse com exclusividade o público interno. Enquanto as publicações externas cresciam em número e se fortaleciam, a comunicação interna ainda se utilizava de apenas um mural, um informativo eletrônico e um email, atuando portanto quase de forma insipiente junto ao público interno.

5.3.1 Consultoria de Comunicação Interna

A possibilidade de fortalecer a comunicação interna havia sido cogitada desde a época da formação da Ascom. Por meio de um processo de licitação, a Oficina de

¹ Anexo J.

² PINHERO, Joelma. Gerente de Comunicação. **Sistema Fieg**. Goiânia, 26 set.2008. Entrevista concedida à autora. Anexo A.

³ Ibidem 2

Comunicação, empresa que presta consultoria na área de comunicação empresarial, ficou responsável por elaborar todo o planejamento que envolveu a criação da área de comunicação interna do Sistema Fieg. Segundo a assessoria⁴ a primeira coisa que ela [empresa de consultoria] fez foi fazer um estudo detalhado dos resultados dessa pesquisa de clima, “[...] foi um material muito rico, nós tínhamos informações muito importantes”(informação verbal).

Esse levantamento possibilitou que a empresa traçasse um perfil dos colaboradores, para que em um segundo momento, na fase de diagnóstico, pudesse aplicar uma série de entrevistas com parte dos colaboradores, em cada uma das unidades da instituição. Por meio dos relatórios⁵ (realizados em março de 2008 pela consultoria da Oficina de Comunicação) foi possível avaliar a percepção dos funcionários diante a comunicação interna. Verificou-se entre outros fatores que apesar de terem pleno domínio de suas atividades e compromisso com a instituição, a maioria dos funcionários:

- não cultivava o sentimento de pertencer à instituição;
- não conhecia o conceito formal do que era a instituição;
- não estava habituado a buscar informações ou adotar uma postura pró-ativa diante de suas funções;
- não sabia distinguir a diferença entre ações e ferramentas de comunicação;
- não sabia qual era sua responsabilidade no processo de comunicação interna.

Diante desses resultados, a consultoria organizou um programa que tinha como objetivo a “integração e fortalecimento empresarial para uma identidade única, forte e clara” A programação, propôs uma logística de implementação para as mudanças, baseada em um cronograma de ações pré-definidas, que descreviam “todas as providências necessárias para execução das ações programadas com vistas no alcance dos objetivos traçados” (Kunsch, 2003, p. 371). Para atingir tais objetivos a consultoria propôs a elaboração de uma Normatização da Comunicação Interna, a ser distribuída em versão impressa para todos os funcionários em uma etapa posterior, para que eles pudessem tomar conhecimento de que modo poderiam atuar para melhorar a área.

Além disso foi proposto que a instituição adotasse um modelo horizontal de comunicação interna, denominado de Teia da Comunicação uma proposta de “Todos para Todos”. Essa iniciativa resultou da constatação de que as comunicações descendentes, ou seja,

⁴ PINHERO, Joelma. Gerente de Comunicação. **Sistema Fieg**. Goiânia, 26 set.2008. Entrevista concedida à autora. Anexo A.

⁵ OFICINA, de Comunicação. Relatório da Fase de Diagnóstico. **Teia de Comunicação Interna. Sistema Fieg**. Anexo O.

que saem do topo até as bases, imperavam nos fluxos da organização dificultando assim o equilíbrio do sistema. Dessa forma, após a análise dos veículos de comunicação produzidos pela assessoria, verificou-se que não existia nenhum voltado especificamente para o público interno. Segundo a percepção da consultoria, todos eles eram editados com o “objetivo de informar diferentes públicos sobre os acontecimentos das casas ou do Sistema Fieg”⁶ e por esse motivo não poderiam receber a denominação de veículos, e sim de ferramentas de informação.

Com a finalidade de atingir os objetivos ao unificar e padronizar a comunicação interna, a consultoria sugeriu que a assessoria investisse em duas novas ferramentas de comunicação específicas para a área; um veículo impresso e uma intranet.

Por meio do presente trabalho, entendemos que algumas das antigas ferramentas não conseguiam atingir plenamente seus objetivos, quando direcionadas ao público interno. Na tentativa de apontar os aspectos positivos e as fragilidades, ao avaliar a eficácia dos instrumentos destinados à comunicação interna, incluindo a utilização das novas ferramentas, analisaremos a seguir as principais características que definem cada uma delas.

5.4 Análise de Dados – As Ferramentas da Comunicação Interna

No período anterior à consultoria da Oficina de Comunicação, o Sistema Fieg já dispunha de 11 veículos de comunicação, que incluíam: 3 revistas (Viva Sesi, Futuro Profissional e Goiás Industrial); 1 mural (Canal 5), 3 informativos eletrônicos (Fieg Notícias, Acontece na Semana, Empresas e Pessoas), 1 veículo web (Agenda web), 1 intranet (Senai), e 2 sites (Site da Qualidade e Site da Fieg). De forma específica, pode-se afirmar que apesar de não existir uma estrutura planejada de comunicação interna, nessa época, mesmo que de maneira insipiente, apenas o mural e alguns informativos atingiam o propósito de informar a totalidade do público interno com exclusividade. Desses 11 veículos analisaremos a seguir aqueles mais lembrados pelo público interno, segundo levantamento apontado no diagnóstico produzido pela consultoria.

⁶ Ibidem 5

E-mail

Segundo a assessoria de imprensa, o *e-mail* foi a primeira ferramenta de comunicação criada exclusivamente para o público interno: “[...] quando nós chegamos aqui [1999], já tínhamos obtido pela Gerência de Tecnologia da Informação (Getin), o cadastro dos *e-mails* de todos os colaboradores”. É por meio dele que são enviados comunicados urgentes e que não exigem uma estrutura muito complexa de texto, tais como: Notas de falecimento e nascimento de parentes de colaboradores; aviso de alarme disparado no estacionamento; comunicado de simulação de incêndio, avisos sobre a necessidade de doadores de sangue, para colaboradores e parentes etc.

Além disso, é pelo *e-mail* que são enviados aos funcionários as últimas novidades sobre as campanhas publicitárias promovidas pela assessoria. Um exemplo disso foi a divulgação que cercou o lançamento da campanha de comunicação interna⁷ e a eleição que decidiu pelo nome do jornal interno⁸, conforme veremos adiante. Convém salientar que a interatividade é um dos pontos positivos dessa ferramenta, pois em casos que envolvem campanhas internas, é possível medir e avaliar o retorno instantâneo das mensagens, pela confirmação de recebimento do usuário, por exemplo.

Informativos eletrônicos

Dos três informativos eletrônicos (Fieg Notícias, Acontece na Semana e Empresas e Pessoas), apenas os dois primeiros são enviados simultaneamente ao público interno de todas as casas:

Fieg Notícias

Trata-se de um informativo que circula duas vezes na semana e noticia os principais acontecimentos recentes de cada uma das instituições que compõem o Sistema Fieg, além de contemplar notícias gerais ligadas a área industrial e que sejam por isso interessantes aos públicos a que se destina. Dessa maneira, esse informativo é elaborado em conjunto por quatro assessores que produzem notícias de acordo com a demanda de

⁷ Anexo M

⁸ Anexo N

acontecimentos e eventos de suas casas. É composto ainda por dois informativos quinzenais que trata de forma específica sobre assuntos ligados ao legislativo⁹, a área de responsabilidade social e comércio exterior. Assim como as publicações externas, o Fieg Notícias é enviado ao público empresarial, proprietários de indústrias, classe política de Goiás, (senadores, deputados federais, deputados estaduais e vereadores), veículos de comunicação, entidades de classe, órgãos de governo que tenham relacionamento com a indústria, Ministério da Indústria e Comércio, Secretaria da Indústria e Comércio além de agências.

O Fieg Notícias apresenta, portanto um caráter “híbrido”, pois apesar de ser enviado ao público interno ele não é estruturado com o propósito de atender às demandas dos colaboradores. Muito pelo contrário, já que seu objetivo principal é buscar uma aproximação estratégica com instituições e esferas ligadas ao poder, com o objetivo de fortalecer a classe industrial.

Por meio de observação e conversas informais foi possível analisar que mesmo dentro da assessoria, existe uma parcela muito pequena de profissionais que se interessa pelo conteúdo desse informativo, que de forma geral é pouco interessante aos olhos do público interno. Afora os profissionais que participam de forma direta de sua produção, foi possível verificar também que os demais profissionais da assessoria têm pouco contato com o veículo. Rego (1986, p 54) explica que nesse contexto a generalização da informação, dentro de uma grande organização, pode representar um aspecto negativo, já que “[...] quando as comunicações do topo são excessivamente gerais para atingir a todos, indistintamente, podem criar embaraços nas significações, gerando ruídos e dissonância”. Essa constatação justificase em primeiro lugar pelo fato de o conteúdo contemplar em profundidade o gênero informativo, o que em tese dificulta a compreensão do leitor que não domina os assuntos da área em questão, como as notícias ligadas ao legislativo, por exemplo.

Somado a isso destaca-se ainda o aspecto visual do veículo, que pouco se utiliza de recursos gráficos ou imagens a fim de tornar a informação mais atraente. Dessa forma, podemos considerar a possibilidade de o informativo causar “entupimento” nos canais de comunicação interna, pelo fato de ser enviado indistintamente para todos os colaboradores, sem que haja aproveitamento devido por parte deles. Convém, no entanto, ressaltar que essa ferramenta cumpre seu papel, na medida em que consegue atingir o público externo, ao conseguir “plantar” pautas na imprensa, promover debates no meio político ou difundir o

⁹ Anexo K

posicionamento da instituição perante a sociedade.

Acontece na Semana

Trata-se de um calendário enviado por email para todos os colaboradores às sextas-feiras. Conforme a denominação, o Acontece na Semana¹⁰ é um resumo das atividades previstas para a semana seguinte. É produzido por um profissional da assessoria de comunicação, que recebe informações de todas as unidades da instituição disponibilizando-as em seguida ao público interno. O informativo é elaborado por meio de um programa de edição de imagens (Corel Draw) e disponibilizado posteriormente em formato digital (jpg).

De forma geral, em função de sua praticidade, esse informativo é bastante utilizado dentro da assessoria, pelo fato de trazer especificações detalhadas (local, data, hora) sobre os eventos previstos. Dessa forma pode-se afirmar que o Acontece na Semana é uma ferramenta que dá suporte à comunicação administrativa, ou seja, aquela que segundo Kunsch (2003, p.152) “[...] se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a [comunicação] que permite viabilizar todo o sistema organizacional”.

Mural – Canal 5

De acordo com a assessoria, o mural já existia na instituição muito antes do processo de compartilhamento das casas e em parceria com o *e-mail*, foi uma das primeiras ferramentas destinadas à comunicação com o público interno. É interessante observar que desses dois, o mural era o único veículo que poderia se enquadrar na categoria jornalística, pela necessidade de atender aos critérios de atualidade, periodicidade, universalidade e difusão.

A assessoria lembra que o mural passou por um processo de mudança e padronização de conteúdo após a integração das casas. “quando eu entrei em 1999, a gente tinha um mural, mas não era uma coisa estruturada, a gente colocava as informações, retirava com o fim do período de veiculação do material, mas não era algo trabalhado como é aqui.” O planejamento do mural, da forma como é feito nos dias atuais veio com a integração em 2004:

[...] queríamos chamar a atenção para um veículo de comunicação das cinco

¹⁰ Anexo L

casas. [...] Canal lembra canal de comunicação, canal de TV, tanto que o layout tem uma televisãozinha, então o nome [Canal 5] foi criado por conta disso.” (informação verbal)

Fabricado em material de acrílico, tem 85 cm de comprimento por 45 cm de altura e atualmente segue o mesmo padrão, quanto ao visual e ao conteúdo, em todas as unidades do Sistema, que têm pelo menos um exemplar do Canal 5. Em relação a essa padronização, observa-se que a presença de certos itens como (lista dos aniversariantes do mês, cartazes institucionais, convites de eventos) são indispensáveis em todos os murais. Dessa forma, o material produzido pela assessoria é replicado para as unidades, a cada nova atualização. O espaço também é democrático e está sempre aberto a sugestões dos colaboradores:

Quando nós lançamos o mural, nós fizemos uma campanha dizendo ao funcionário que aquele espaço era dele. [...] E algumas pessoas são muito fiéis. Mandam mensagens, receitas, por exemplo, textos que falam sobre comportamento, sobre liderança, etiqueta, muitas dicas de saúde, então, [isso] parte dos próprios funcionários.(informação verbal)¹¹

A profissional de relações públicas, encarregada de produzir o conteúdo noticioso do mural, diz que a atualização é feita uma ou mais vezes por semana, ou dependendo da necessidade e da demanda das casas. Verifica-se desse modo que a questão da atualização do mural tem sido uma preocupação permanente da assessoria. Principalmente pelo crescente número de eventos ocorridos após a fase de compartilhamento.

Além desse aspecto, foi possível observar também que a localização dos murais obedeceu a um critério de visibilidade, colaborando dessa forma para uma maior difusão das informações, pelo fato de o mural estar fixado em locais de fácil acesso que favorecem a leitura rápida. Cabe ressaltar que a delimitação do espaço físico do mural é um empecilho à variedade temática, já que além dos conteúdos obrigatórios, sempre resta pouco espaço para ser explorado com informações adicionais. A exploração de figuras e elementos gráficos é outro ponto positivo, na medida em que colaboram para atrair a atenção do público.

Jornal

A elaboração de um veículo impresso (e de uma intranet) foi sugerida pela

¹¹ Anexo A

consultoria como estratégia essencial para o desenvolvimento da comunicação interna no Sistema Fieg. Além disso, visava atender a parte dos trabalhadores ligados à organização, (pessoal da limpeza, motoristas, vigias, professores de ginástica que atendem às empresas e indústrias etc.) que não utiliza o computador diariamente. Por meio de reunião da assessoria com a área de Recursos Humanos, ficou decidido que:

- o jornal iria circular a partir de outubro de 2008, sendo cinco edições em doze meses;
- seria composto por quatro páginas;
- teria uma linguagem clara e objetiva seguindo os moldes do jornalismo empresarial;
- seria entregue aos funcionários juntamente com o contra-cheque.
- teria o nome escolhido pelos colaboradores por meio de votação

Nessa reunião, chegou-se ao consenso de que as pautas, que também poderiam ser sugeridas pelos funcionários, seriam avaliadas por um conselho (formado por um membro da assessoria, outro da área de recursos humanos, além de um funcionário de cada uma das casas, que seria substituído em cada nova edição), para garantir assim, a participação efetiva de todos os segmentos da instituição. No entanto, o aspecto mais contrastante que envolve a criação desse jornal, deve-se a decisão da assessoria pela terceirização da publicação interna.

[...] uma publicação dessa dá muito trabalho para ser feita, então a gente vai partir para a terceirização. [...] seu eu tivesse um jornalista na equipe que pudesse fazer isso, mas as pessoas que são jornalistas, já fazem assessoria de imprensa das casas, colocar mais esse trabalho aqui dentro, fica muito pesado.”(informação verbal).¹²

A percepção da assessoria levanta o questionamento da validade da terceirização na área da comunicação interna e deixa transparecer que a redução de gastos parece ter sido fator determinante para a contratação do serviço da empresa em questão. Ao contrário do que seria esperado, nesse primeiro momento a assessoria valorizou os “encargos” ao invés de encará-los como investimento destinado à área de comunicação interna. Por meio dessa decisão, é possível ainda refletirmos sobre a qualidade do conteúdo produzido por profissionais que têm uma visão externa à organização, sendo esse um aspecto que poderia interferir na angulação das matérias. Rego (1985) destaca que:

A angulação deve ser planejada a partir da captação dos dados. Bastante conhecida é a técnica de coletar – sentir, viver, ver, ouvir – e, depois contar. Há matérias empresariais (perfis, por exemplo) que sugerem ótimas

¹² Anexo A.

angulações, principalmente quando o repórter se prepara para captar determinados ângulos (comportamento do retratado, suas maneiras, suas atitudes psicológicas) (REGO, 1985, p.117)

Em função das evidências expostas, nesse caso, avaliamos como negativo o aspecto da terceirização. Dessa forma, indagamos se a falta de vivência no ambiente da instituição não poderá interferir no direcionamento dado ao texto jornalístico, sobretudo pela possibilidade de um jornalista terceirizado não conseguir absorver as expectativas do público interno, por não nutrir o sentimento de “pertencimento” e pelo fato de não vivenciar ou fazer parte da cultura organizacional.

Intranet

Em parceria com o jornal a Intranet teria também a função de dinamizar o processo de comunicação entre as cinco casas e o público interno. A necessidade de sua criação foi verificada após pesquisa de clima organizacional, realizada em 2007, que detectou que um número significativo de funcionários tinha até 30 anos de idade. Para a assessoria, foi o indicativo de que em função da idade, esse público teria habilidade em utilizar as ferramentas da intranet, além do fato de que a maioria das pessoas que trabalha na instituição atualmente tem acesso a computadores.

Ela [intranet] não está sendo construída aleatoriamente, tem pesquisa, tem dados, tem perfil, traçado lá na pesquisa de clima. [...] a consultoria detalhou esses números e nos ajudou a traçar um perfil de quem é o profissional que trabalha aqui, nos ajudou a definir que a intranet era sim uma ferramenta importante.(informação verbal)¹³

Na fase de planejamento foram ouvidos 5% de todos os funcionários do Sistema, que sugeriram o que gostariam que estivesse presente na intranet, dessa maneira a participação do público interno ocorreu de forma efetiva desde o início do processo. Após essa etapa, ficou previsto que:

- todos os funcionários teriam acesso a intranet por meio de senha e *login*;
- a atualização dos conteúdos ficaria à cargo da área de Comunicação em parceria com as áreas de Recursos Humanos e Tecnologia;
- seriam transferidos para a intranet todos os sistemas utilizados pelos funcionários (sistema

¹³ PINHERO, Joelma. Gerente de Comunicação. **Sistema Fieg**. Goiânia, 26 set. 2008.
Entrevista concedida à autora. Anexo A

de busca interno, sistema de ponto, de solicitação de serviços.); documentos das áreas técnicas (como relatórios e projetos); além das publicações e dos informativos, que seriam disponibilizadas em formato digital;

- haveria também a criação de um espaço de interatividade com ferramentas de envio de texto, classificados, enquetes e ouvidoria; além de um espaço destinado ao entretenimento, com dicas culturais, resenhas literárias e receitas culinárias.

Sobre os aspectos citados acima, podemos considerar que a intranet pode ser uma excelente ferramenta para agilizar as atividades executadas dentro de uma organização, sobretudo em função da instantaneidade que define esse tipo de comunicação.

A interatividade, por sua vez atua nesse contexto como elemento facilitador no processo de trocas por ter a finalidade de fortalecer o modelo horizontal de comunicação, estabelecendo assim a chamada via de mão dupla. Por outro lado, convém mencionar que apesar de a intranet ter suporte de dados para abrigar uma infinidade de conteúdos, ela não deve ser utilizada como depósito para a comunicação administrativa, conforme foi explicitado no item 3.3 desse trabalho. Segundo a assessoria, a ferramenta irá abrigar banco de dados com documentos, relatórios e projetos específicos voltados para as áreas técnicas. Questionamos aqui a real necessidade desses dados, em um ambiente que tem o objetivo de ser funcional sem perder portanto seu aspecto atrativo.

Por último é importante frisar que a transferência das publicações impressas para a intranet atenta contra as variadas possibilidades de interação que determinam essa nova ferramenta, conforme explica Bueno, no artigo intitulado “*O papel da intranet na comunicação interna*” Segundo ele, a intranet:

[...] pode incorporar todos os house-organs ou veículos da organização, mas evidentemente, eles devem estar formatados para esse ambiente, portanto, maximizando os recursos de hipertexto, hiperlink e a integração com a própria web. Assim uma matéria presente no house-organ, em sua versão eletrônica, deveria apontar para outras fontes na internet, matérias anteriores sobre o mesmo tema. [...] equívoco recorrente é transportar para a intranet (em PDF ou não) o house-organ impresso, estático como concebido no papel.¹⁴

Dessa forma a disponibilização do formato digitalizado na intranet irá conservar as características das publicações impressas, sendo essa a evidência de que ainda existe uma falta de compreensão acerca das funcionalidades e da linguagem jornalística

¹⁴ BUENO, Wilson. O Papel da intranet na Comunicação interna. In: Portal RP Bahia. Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno6.htm>>

específica para web.

Face a Face

As ferramentas tradicionais, a comunicação face a face, e o acúmulo de informações foram os três elementos mais lembradas pelo público interno do Sistema Fieg, quando indagados, pela consultoria, sobre os aspectos positivos e negativos da comunicação interna, conforme pode ser verificado em anexo.¹⁵ De um total de 133 pessoas, 39 alegaram que faltava ali uma cultura de comunicação, que incentivasse o repasse e a busca por informações; 24 atribuíram os pontos negativos à centralização de informações provocada por algumas áreas ou pessoas e 15 identificaram o excesso de comunicação como aspecto negativo. Verifica-se dessa forma que no geral, o público interno foi capaz de perceber e identificar as deficiências de comunicação na instituição.

Além disso dão evidências da necessidade de praticar e fortalecer formas alternativas de comunicação. Essa necessidade pôde ser observada de forma específica por meio de entrevista direcionadas aos profissionais da Ascom. Percebemos que apesar de a área liderar o processo de comunicação em toda a instituição, existe ainda uma deficiência quanto à prática e ao repasse de informações.

Quando indagados sobre a eficiência da comunicação interna dentro da assessoria alguns profissionais destacam que o volume de trabalho e a falta de tempo impossibilita a prática do face a face: “Casa de ferreiro espeto de pau”. Não sei se é por causa da correria do dia a dia, mas infelizmente, a comunicação na assessoria ainda deixa muito a desejar”¹⁶ a mesma opinião se repete:

“Na assessoria de comunicação o repasse de informações ocorre de forma bem mais eficiente que na maioria dos outros departamentos, porém ainda há muito a melhorar no processo de comunicação interna.”(informação verbal)¹⁷

Uma funcionária atribui à liderança da comunicação na Ascom, como elemento facilitador dos processos de troca e interação: “a gestão da gerente também facilita muito essa comunicação, com reuniões onde cada um relata o que está fazendo e para qual

¹⁵ Anexo O.

¹⁶ OLIVEIRA, Andelaide. Jornalista. **Sistema Fieg**. Goiânia, 2 out.2008 Entrevista concedida à autora. Anexo C

¹⁷ GODINHO, Bruno. Publicitário. **Sistema Fieg**. Goiânia, 2 out.2008. Entrevista concedida à autora. Anexo D

casa”(informação verbal)¹⁸. De forma geral, observa-se que tanto dentro quanto fora da assessoria, existe uma demanda por parte dos funcionários sobre a necessidade de intensificar a aproximação dos funcionários por meio do diálogo que substitua a freqüente, e às vezes desnecessária, utilização dos canais descendentes de comunicação em meio à rotina de trabalho.

¹⁸ OLIVEIRA, Luciana de. Webdesigner. **Sistema Fieg**. Goiânia, 2 out. 2008. Entrevista concedida à autora. Anexo H

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise de dados é necessário considerar como positiva a tentativa e os esforços da Assessoria de Comunicação do Sistema Fieg em implementar a comunicação interna. De maneira mais específica avaliamos a utilização do informativo de eventos e a conservação do mural como duas atitudes bem sucedidas por parte da assessoria. Em relação a esse último, percebe-se que existe uma preocupação, por parte da organização, em atender às demandas de informação daqueles funcionários que não utilizam o computador com frequência. Nesse aspecto, o mural cumpre de forma satisfatória o objetivo ao qual é proposto.

Contudo, em certas situações, verifica-se que a inadequação quanto ao uso das ferramentas de comunicação é um dos elementos que dificulta a prática da comunicação interna dentro da organização. De forma específica, destacamos como negativa a possível utilização da intranet para disseminação de informações administrativas e o envio desnecessário de determinados informativos ao público interno, como fatores que contribuem para o “entupimento” dos canais de comunicação. Isso se justifica pelo fato de que a escolha equivocada das ferramentas tende a intensificar a ocorrência de ruídos no processo de comunicação, conforme análise feita no tópico 5.4, sobre a utilização de informativo digital destinado ao público interno. Outro ponto de destaque diz respeito a escolha pela terceirização das publicações internas, ao nosso ver equivocada, em função dos argumentos já apresentados.

Convém ressaltar ainda que apesar de ser pouco utilizada, a comunicação face a face representa ferramenta com enorme potencial para agilizar os processos de comunicação (ascendentes, descendentes ou horizontais), por ser habilidade básica inerente ao ser humano. Contudo, diante da observação participante, foi possível notar uma dificuldade em implementar o seu uso, com vistas ao fortalecimento da comunicação interna, sobretudo em decorrência da falta de prática por parte dos funcionários. Em relação a isso, verificamos que a inexistência de um manual, que contemple a normatização de condutas, dificulta a participação e a manifestação dos colaboradores, quanto a uma atitude pró-ativa, em relação às expectativas da organização.

É dessa forma que a falta de determinações claras contribui para que o funcionário seja incapaz de compreender suas atribuições no contexto da comunicação interna. Daí a importância de informar e estimular o funcionário, para que ele tenha

motivação e interesse que resulte na adoção de uma postura de responsabilidade perante a organização.

Com base nisso, podemos afirmar que esse estudo deu indícios de que uma estrutura horizontalizada facilita o processo de comunicação, na medida em que desperta no funcionário o sentimento de proximidade e confiança em relação à organização. Percebe-se que a dificuldade de aplicação dessa comunicação face a face, consiste sobretudo na resistência à mudança e adaptação da cultura organizacional, pois para sobreviver em um mundo que se transforma a todo instante, é preciso que as organizações saibam lidar com a possibilidade de mudança. Sendo assim, verifica-se que as inovações tornam-se necessárias, não apenas à área de comunicação, mas à organização como um todo, já que a comunicação é elemento que deve permear todo o processo de gestão.

Diante disso se implementada de maneira sistemática, em conjunto com as outras ferramentas, a comunicação face a face poderá contribuir de forma positiva para diminuir os ruídos, por meio uma cultura que incentive o diálogo de forma participativa, aberta e democrática. Por outro lado, convém ressaltar que a prática do diálogo impulsiona o fortalecimento das relações interpessoais, na medida em que estimula a habilidade de ouvir, falar e questionar. Dessa forma, ao promover a aproximação, por meio da comunicação eficaz, a organização irradia o conceito de comunicação interna entre os funcionários e contribui para o desenvolvimento de um diferencial competitivo, em relação ao meio em que está inserida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE. **Pesquisa de Comunicação Interna**. Disponível em:

<www.aberje.com.br/novo/pesquisa_aberje/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf>. Acesso em 20 set. 2008.

ABRP. **Nasce a ABRP**. Disponível em: <<http://www.abrpnacional.com.br/abrp.html>>. Acesso em: 22 set. 2008.

BEKIN, Saul. F. **Os Fundamentos do Endomarketing**. Disponível em:

<<http://www.endomarketing.com.br/>>. Acesso em 17 set. 2008.

BENINI, Armando; MARÇULA, Marcelo. **Informática. Conceitos e aplicações**. 1a. ed. São Paulo: Érica, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**. 1a. ed. Barueri: Manole, 2003.

_____. **Afinal de contas o que é um house-organ?** In: Portal RP-Bahia. Disponível em:

<<http://rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno5.htm>>. Acesso em 9 set. 2008.

_____. **Da bala mágica à comunicação Integrada**. In: Observatório da Imprensa.

Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos.asp?cod=497FDS005>>.

Acesso em 9 set. 2008.

_____. **O papel da Intranet na comunicação interna**. In: Portal RP-Bahia. Disponível em:

<<http://rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno6.htm>>. Acesso em 22 set. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5a.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUARTE, Márcia. Estudo de caso. In DUARTE, Jorge (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

_____. **Novos desafios para o profissional de comunicação**. In: Portal RP-Bahia. Disponível em:

<<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0084.htm>>. Acesso em 22 set. 2008.

LEMOS, Cláudia; GAUDIO, Rozalia. Publicações Jornalísticas Empresariais. In: DUARTE, Jorge. (org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2002.

LARA, Maurício. **As sete portas da comunicação pública: Como enfrentar os desafios de uma assessoria**. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.

NASSAR, Paulo, org. **Comunicação interna: A Força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2005.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial: Conceitos e técnicas para administradores**. 3a. ed. Campinas: Editora Alínea, 2002.

PINHO, J. B. **Jornalismo na internet. Planejamento e produção da informação on-line**. 2a. ed São Paulo: Summus Editorial, 2003.

_____. **Comunicação Em Marketing. Princípios da Comunicação Mercadológica**. 6a. ed Campinas: Papyrus, 2002.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo empresarial. Teoria e prática**. 2a. ed. São Paulo: Summus, 1987.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Comunicação Interna: Missões e Objetivos**. In: GT Marketing e Comunicação. Disponível em: <<http://www.gtmarketing.com.br/missoes.htm>>. Acesso em 22 set. 2008.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. 5a. ed. Lisboa: Editorial Presença 1995.

ANEXOS

ANEXO A - Entrevista - Joelma Pinheiro - Gerente de Comunicação da Fieg

1)Onde e quando você concluiu sua formação?

Eu me formei na Universidade Federal de Goiás na turma de 1992 e em 2003 fiz pós graduação em assessoria de comunicação também pela UFG.

2)Há quanto tempo você exerce essa função aqui?

Há 9 anos. Agora em novembro vai fazer 9 anos. Eu entrei como assessora de imprensa da FIEG, trabalhei cinco anos como assessora. Depois que houve o compartilhamento eu assumi a gerência, então tem 4 anos que eu estou nessa função.

3) Desde quando existe a assessoria de comunicação na Fieg?

Quando eu entrei em 1999 um jornalista já fazia o atendimento às demandas de comunicação, principalmente redação de artigos e releases. Mas a parte de comunicação integrada começou a ser mais estruturada depois que eu entrei, porque antes o atendimento dele era mais assim, voltado para as demandas do presidente e não da instituição como um todo. Isso foi fortalecido depois que eu entrei, dois anos depois a gente contratou o Geraldo, porque a demanda de serviço foi aumentando e surgiu a necessidade de trazer mais gente, mas foi mais alavancada depois que eu entrei. Quando eu entrei não existia a assessoria de comunicação integrada ainda, eu fazia assessoria de imprensa. Mas nessa época começamos a tomar conta das publicações, assumimos a produção da Revista Goiás Industrial, que até então era feita por uma empresa terceirizada, começamos a dar suporte a questão de eventos e cerimonial e aos poucos as coisas foram acontecendo.

4)Como os outros profissionais começaram a integrar a equipe?

Bom, quando eu precisava de algum trabalho de designer gráfico ou relações públicas eu chamava pessoas pra trabalhos freelancer, porque não tinha isso nessa equipe. Essa equipe foi formada em 2004 quando aconteceu a integração do Sistema Federação das Indústrias. Nessa época a Relações Públicas por exemplo trabalhava no Senai, eu não tinha contato com ela, ela fazia inclusive os serviços de divulgação só do Senai. Eu também não tinha contato com a Célia que era jornalista do IEL, eu não tinha contato com as pessoas que trabalhavam com artes gráficas. Elas não faziam parte da equipe. Com a integração, todos os profissionais de comunicação ficaram centrados aqui. A partir daí a gente fez todo depois o planejamento. Na verdade o planejamento da comunicação iniciou em 2002, quando iniciamos as discussões sobre como essa comunicação iria funcionar com a integração, efetivamos o planejamento de trabalho em 2004 e integramos em 2004. A gente teve uma fase de planejamento anterior a integração.

5) Qual é o veículo mais antigo produzido pela assessoria?

A Revista Goiás Industrial é a revista mais antiga, desde 1968, é a publicação mais antiga do Estado de Goiás. Ela circula sem nenhuma interrupção desde 1968. Em termos de entidade de classe é a revista mais antiga.

7)Quem é o público dessa revista?

O público da revista é bem diversificado, o primeiro e mais importante é o setor industrial, público empresarial, proprietários das indústrias, depois vem toda a classe política do Estado de Goiás, senadores, deputados federais, deputados estaduais, vereadores, mandamos para todos os veículos de comunicação, ou pelo menos aqueles maiores, pra todas as entidades de classe, órgãos de governo que tenham relacionamento direto com a indústria, ministério da indústria e comércio, secretaria da indústria e comércio e agências.

8) Em relação ao mural, quando é que ele começou a ser utilizado?

Na Fieg, no outro prédio lá no Centro, quando eu entrei em 1999, a gente tinha um mural, mas não era uma coisa estruturada, a gente colocava as informações, retirava com o fim do período de veiculação do material, mas não era algo trabalhado como é aqui. Depois em 2004 quando mudamos para cá, foi uma das primeiras providências que a gente tomou foi fazer o mural. Estruturamos o mural da maneira como ele é. não no formato mas em conteúdo. Conforme o tempo foi passando e as pessoas foram percebendo a importância dele, ele foi evoluindo.

9)O mural da Fieg se chama Canal 5. Quando ele foi criado e qual é a razão desse nome?

Em 2004. Nós queríamos chamar atenção pra um veículo de comunicação pras cinco casas. Fieg, Sesi, Senai, IEL, ICQ Brasil. Canal lembra canal de comunicação, canal de tv, tanto que o layout tem uma televisãozinha, então o nome foi criado por conta disso. Quem batizou se não me engano foi o Thomas, que era um profissional que trabalhava aqui na época, foi uma contribuição dele. E foi muito bem pensado.

10)Quem define o conteúdo do mural?

Ele segue um mesmo padrão em todas as unidades, mas como a gente coloca assuntos relacionados a questão de RH, departamento pessoal, então na unidade pode ser que tenha alguma característica, um aviso, um complemento que é da unidade, aviso de férias, nascimentos, batizados, esses comunicados mais internos o diretor muda. O que é padrão é, a questão de aniversariantes, cartazes institucionais, dia do professor, médico, secretária, todos os convites de todos os nossos eventos, quer dizer, tudo que é produzido aqui é replicado para as unidades, então nós mandamos dessa forma. Mas é claro que tem que deixar liberdade pra eles colocarem, porque o dia-a-dia da unidade é muito dinâmico também. O volume do que é institucional, o que é criado na Ascom vai pelo malote.

11)Com que frequência ele é alterado?

Quando ele foi criado em 2004, nós tínhamos o propósito de atualizá-lo semanalmente, mas a demanda por informação de comunicação interna é tão grande, mas tão grande, que tem semana que a gente altera ele duas, três vezes. Depende muito dos acontecimentos mais quentes daquela semana. Essa semana mesmo já mudou. Então assim, entrou um evento, é uma coisa importante, relevante, a informação fica um dois dias lá e a gente já tem que trocar por outra que já chegou e é mais importante. Quando nós lançamos o mural, nós fizemos uma campanha, dizendo ao funcionário que aquele espaço era dele. Ele pode ser organizado, coordenado por uma assessoria de comunicação, mas é para os funcionários, ele não é meu, não é seu, ele é nosso. Então as pessoas que quisessem colaborar, que mandassem o material pra gente. E algumas pessoas são muito fiéis. Mandam mensagens, receitas, por exemplo, textos que falam sobre comportamento, sobre liderança, etiqueta, muitas dicas de saúde, então, parte dos próprios funcionários. Eles enviam aí eu sento com a Maluhy, que é a relações públicas, pessoa responsável pela atualização do mural, a gente faz uma seleção, não

do que colocar, porque geralmente todo material que o pessoal manda como colaboração, quase 100% a gente utiliza, muito raro não usar alguma coisa. Até porque se a gente começar a as pessoas deixam de enviar. Nunca aconteceu de não poder publicar porque o conteúdo não era apropriado. Nunca. O que a gente faz é uma seleção de quando entrar, porque às vezes tem outras coisas que são mais prioritárias, institucionalmente falando, então a gente posterga um pouquinho a publicação daquele material.

12) Antes do mural já havia algum outro veículo voltado exclusivamente para o público interno?

Não. Tinha nas casas, por exemplo, no Senai tinha a intranet, era só do Senai, mas no Sistema Fieg não. Ahh antes do mural, tínhamos o email-marketing, porque quando nós chegamos aqui, nós já tínhamos obtido pela Gerência de tecnologia da informação, (Getin), o cadastro dos emails de todos os colaboradores, então a gente começou primeiro pelo envio do material para esses emails e aí depois estruturamos o mural como uma segunda ferramenta, mas os emails já existiam sim.

13) Como surgiu a necessidade de fortalecer a área de comunicação interna?

Esse trabalho que a gente está realizando agora, desde sempre a gente sentia a necessidade de fazer, principalmente depois que houve a integração do Sistema Fieg, que a gente percebeu o tanto que nós precisávamos aprimorar nossa comunicação interna. No ano passado, a Gerência de Recursos Humanos fez uma pesquisa de clima organizacional. Foi feita com 100% dos colaboradores e buscou estudar vários aspectos, pra melhoria da área de relacionamento interpessoal, enfim. E aí a comunicação interna, ou a falta dela foi citada como décimo primeiro item, numa escala de um a doze, como algo que precisava ser melhorado. A partir do resultado dessa pesquisa de clima organizacional, a gente sentiu que estava na hora, da gente buscar aprimorar nosso trabalho. Mas quem puxou isso foi a assessoria de comunicação.

14) Por que a Oficina de Comunicação foi escolhida para elaborar esse projeto?

Nós chamamos a Oficina de Comunicação, na verdade nós fizemos um plano básico, do que a gente gostaria que fosse atingido, traçamos algumas linhas mestras, algumas vertentes, e fizemos uma licitação, porque tudo aqui precisa ser licitado, e a Oficina de Comunicação ganhou essa etapa e a partir disso a primeira coisa que ela fez foi fazer um estudo detalhado dos resultados dessa pesquisa de clima. Ela foi o ponto de partida para toda as ações que nós realizamos, começou lá nos resultados da pesquisa. Foi um material muito rico, nós tínhamos informações muito importantes. A pesquisa de clima foi a sementinha.

15) Porque até esse momento não havia sido criada uma publicação específica para o público interno?

A gente tinha pensado em fazer, mas com a integração em 2004, as demandas de serviço na área de comunicação cresceram demais, nós avançamos demais. Enquanto uma entidade estava no topo da comunicação, a outra estava mediana e a outra engatinhando. Por exemplo o Sesi, que não tinha um veículo de comunicação. A Revista Viva Sesi foi criada aqui. O Sesi não tinha site, foi criado aqui. As pessoas nem falam muito, mas tudo foi feito depois que nós entramos aqui, mas não tinha nada. Uma entidade desse tamanho. Por exemplo, o Senai tinha intranet, o Senai tinha jornal, a Fieg já tinha coluna no jornal, tinha o Fieg Notícias, tinha a revista Goiás Industrial, mas o IEL não tinha jornalista, o ICQ não tinha profissional de comunicação. O descompasso era tão grande, a gente tinha que atender tantas urgências de

uma vez só e com a integração essa expectativa foi muito grande porque juntou esse tanto de gente numa sala só, nós pensamos, agora vamos conseguir resolver todos os nossos problemas. Então a gente trabalhou muito intensamente durante esses quatro anos, mas muito mesmo. Então é como na vida, tudo tem uma hora pra chegar, e a hora da comunicação interna foi agora, porque nós já temos vídeos, fizemos dois vídeos institucionais em quatro anos, e já estamos fazendo o terceiro, antes disso cada um tinha o seu. Fizemos toda a padronização do nosso site, criamos o site do Sesi, fizemos adaptação do layout, do conteúdo, do formato dos outros quatro sites, que tiveram que sofrer adaptações. A parte de arte foi toda organizada, foi tudo estruturado, porque cada casa fazia de um jeito. Então tínhamos tantas prioridades, apesar dessa ser uma também, mas sabíamos que tinha o momento certo disso acontecer. Se foi tarde pra gente começar a atacar isso, pode até ser, mas foi por absoluta falta de gente e de tempo pra fazer tanta coisa ao mesmo tempo.

16)A Oficina de Comunicação sugeriu a criação de um jornal voltado para o público interno. Qual será a periodicidade desse jornal?

Ele vai circular cinco vezes ao ano. Serão cinco edições em doze meses, a partir de outubro. Em outubro já tem que circular.

17)Na elaboração desse processo a assessoria decidiu pela terceirização do jornal. Por qual motivo vocês decidiram terceirizar essa publicação?

Porque um jornal, mesmo que seja simples, precisa ser o senhor veículo, porque nós nunca tivemos um. Então pra gente trazer isso para dentro da assessoria de comunicação, mais uma publicação, nós já temos muito serviço, muita coisa, então nós vamos terceirizar a diagramação e a parte de redação, porque ele dá trabalho pra fazer. São quatro páginas, mas não é por isso que é uma publicação simples, muito pelo contrário. Justamente por ele ser enxuto, tem que ser objetivo, tem que ter uma leitura gostosa, uma diagramação leve, ele tem que motivar os funcionários a quererem ler. E uma publicação dessa dá muito trabalho pra ser feita, então a gente vai partir pra essa terceirização. Por exemplo, se eu tivesse um jornalista na equipe que pudesse fazer isso, mas as pessoas que são jornalistas, já fazem a assessoria de imprensa das casas, colocar mais esse trabalho aqui dentro, fica muito pesado. Então nós vamos fazer uma experiência com essa terceirização, vamos ver se ela absorve nosso estilo, nosso linguajar, se vai ser uma parceria exitosa, quer dizer, eu creio que será uma experiência boa, e se não der certo de repente a gente traz pra cá mais pra frente, contrata alguém pra tomar conta dele, mas a princípio será assim porque nesse instante a gente não tem na equipe ninguém pra fazer, mas se a gente tivesse é claro que seria muito melhor fazer aqui.

18)Ficou decidido também que um conselho será o responsável pela elaboração das pautas do jornal. Como ele será formado?

Teremos um representante da Ascom, um a pessoa da área de recursos humanos, e a cada edição, nós vamos convidar, de maneira que haja um rodízio, um funcionário de cada uma das casas. Um da Fieg, um do Sesi, um do Senai, um do IEL e outro do ICQ. Nós vamos pegar pessoas que tenham poder de decisão, pessoas que tenham uma boa comunicação, que transitem bem entre todas as casas, que conheçam da área de planejamento, que saiba da realidade, pra que seja bem dinâmico a participativo.

19) Quem irá decidir o nome desse jornal?

Vai ter um concurso pra escolha do nome do jornal. A Oficina de comunicação nos mandou uma lista, com pelo menos uns trinta nomes, essa lista foi submetida aos profissionais da assessoria de comunicação e da gerência de recursos humanos, que votaram. Por meio dessa votação nós escolhemos os três nomes que tiveram maior pontuação. A partir daí vamos fazer uma campanha para que os funcionários escolham o nome do jornal.

20) Na sua percepção, a publicação terceirizada será capaz de estabelecer proximidade com o público interno?

Isso é muito relativo, porque a Oficina de Comunicação é terceirizada e eles estão realizando um super trabalho, eles pegaram a pesquisa de clima, eles desenvolveram um ótimo trabalho, então isso depende muito do estilo de quem está prestando o serviço pra gente. Estilo, ética profissional, da pessoa ter também boa vontade de participar das reuniões, de estar aqui com a gente. Com eles não tivemos o menor problema, assim como a gente não tem com a Cannes, que presta serviço de publicidade pra gente. Isso tudo é parceria, é uma coisa que ao longo do tempo vai sendo construída. Tem dificuldade? Claro que tem, vai ter. Mas vai depender muito do relacionamento que a gente estabelecer com a empresa.

21) Qual será a medida de participação do colaborador nesse jornal?

O jornal é do colaborador, será feito por ele e para ele. Se ele quiser sugerir um conteúdo ele vai mandar para a Ascom, e o conselho editorial vai votar. Se ele sugerir que a gente faça uma entrevista com a Josy (funcionária da Casa da Indústria que participou das paraolimpíadas de Pequim), nós vamos receber isso através do nosso email, e quando chegar a época da reunião de pauta, a gente leva isso à votação.

22) A intranet é outra ferramenta que será usada na comunicação interna. Qual será o papel da Intranet?

O papel da intranet começa também lá na pesquisa de clima, porque com essa pesquisa nós detectamos que, um número significativo de funcionários do Sistema Fieg tem até 30 anos de idade, e um número significativo tem até 3 anos de casa. Então é um público interno muito jovem e se é jovem, está mais aberto a mudanças, a buscar o novo e a absorver o novo. Além disso, tem mais habilidade com as ferramentas da intranet, com o mundo de sites, orkut e blogs, é um linguajar desse público. Então por conta disso, e também porque 98% das pessoas que trabalham no Sistema Fieg tem acesso à computadores, essas pessoas terão mais uma ferramenta de comunicação interna. Ela não está sendo construída aleatoriamente, tem pesquisa, tem dados, tem perfil, traçado lá na pesquisa de clima. Essa pesquisa foi excelente pra nós. A consultoria detalhou esses números e nos ajudou a traçar o perfil de quem é o profissional que trabalha aqui, nos ajudou a definir que a intranet era sim uma ferramenta importante. Por que a gente optou pela intranet e pelo jornal? Porque nos temos também um número de profissionais que trabalha no Sistema Fieg, especialmente Sesi e Senai, que ficam dentro das indústrias. Profissionais da área de saúde, da área de educação, professores de ginástica laboral, então essas pessoas não trabalham em postos fixos dentro das unidades, elas tem contato com computador só quando vão às unidades, mas o forte da atuação delas, no dia-a-dia, é dentro da indústria. Então pra que ela não tenha acesso ocasionalmente, se tivéssemos apostado somente nessa ferramenta a gente não atingiria 100% das pessoas, como motoristas, faxineiros, porteiros, essas pessoas não vão ficar acessando intranet. Por causa

disso também, nós optamos por ter um veículo de comunicação dirigido impresso. Outra coisa também temos muitos veículos de comunicação, mas nós, em razão da limitação da nossa tiragem, essas publicações não estão disponíveis pra 100% dos colaboradores nas unidades, além de não ser dirigida exclusivamente a ele. E o jornal é.

23) Quem será responsável pela produção de conteúdo na intranet?

No primeiro caso a revista terá conteúdo relacionado à área de RH, de gestão, de projetos, calendários sobre os grandes eventos. Notícias das nossas associações Aesgo e Aesfi. Na intranet, teremos vários menus, com conteúdos que serão colocados lá dentro, No planejamento já foi decidido quais áreas serão responsáveis pela manutenção e atualização do conteúdo. Uma parte vai ser da assessoria de comunicação, a Luciana (web) vai me ajudar nisso, outra parte vai ser a gerência de RH e haverá uma parte importante que será atualizada pelas áreas técnicas das casas. Por exemplo, inserção de relatórios, projetos, informações relacionadas a banco de dados, fica por conta da área técnica. Vamos ter uma parte importante também que é a parte de TI, tecnologia da informação que vai atualizar recursos que já estão disponíveis no site e irão migrar para a intranet. Várias áreas vão contribuir, será um trabalho em conjunto, cuja coordenação será feita pela Ascom.

24) Qual é a porcentagem de funcionários que terão acesso à intranet?

Hoje temos uma média de 76% que tem acesso ao computador, mas quem tem um computador terá acesso. Será feito um cadastro, de login e senha e onde a pessoa estiver logada ela terá acesso. Se eu estiver em trânsito em outra unidade vou poder acessar.

25) Qual foi o critério usado para definir quem teria acesso à intranet?

Comunicação interna diz respeito a 100% dos funcionários, então em nenhum momento a gente pensou na hipótese de excluir ninguém, muito pelo contrário, todo mundo está dentro dela.

26) Os colaboradores poderão interferir em algum conteúdo?

Essas necessidades já foram levantadas por uma pesquisa que foi feita com 5% dos colaboradores do Sistema Fieg, então ela será extremamente participativa. Nós estamos colocando aqui dentro a expectativa do trabalhador. Foi ele quem indicou os assuntos que ele gostaria que tivesse na intranet. Após esse levantamento global dos assuntos, nós fizemos os grupos focais, e esses grupos ajudaram a assessoria de comunicação a classificar de uma lista imensa de assuntos, onde e de que forma nós iríamos agrupar os temas. O conteúdo já vai nascer dentro da expectativa do que parte do colaborador gostaria que tivesse. Foi tudo extremamente negociado. Agora com o passar do tempo, como todo trabalho feito em rede, é claro que isso vai ser aprimorado, as pessoas vão sugerir e na medida da possibilidade nós vamos analisar. Assim como aconteceu com o site que já passou por várias atualizações, é uma coisa que é aprimorada com o tempo e com o uso.

27) Qual deverá ser o principal veículo da comunicação interna? O jornal ou a Intranet?

Intranet e jornal vão alavancar juntos a comunicação interna. Não existe prioridade pra um ou pra outro, os dois terão ordem de prioridade exatamente idênticas.

30)Em relação a custos. Quanto será investido nesse projeto?

Intranet, nós não pagamos consultor, vamos pagar só alguém da área de TI, será um prestador de serviço temporário e ficará na Getin. Teve o trabalho da Oficina de Comunicação também. Essa questão de valor é complicada, eu não sei se precisar isso não, não sei dizer ainda um valor X, porque teve, campanha, material impresso, móveis, brindes, muita coisa.

31)Na sua opinião, foi um valor satisfatório?

Nossa com certeza, Acho que é um investimento razoável, não é barato não.

32)Inicialmente a criação da área de Comunicação interna foi bem aceita pela direção da Fieg?

Nós trabalhamos num lugar privilegiado demais, extremamente privilegiado, porque quem dirige a instituição, o Paulo Afonso, é uma pessoa naturalmente comunicativa e isso é dele. Então, pela própria vivência empresarial que ele tem, é empreendedor, atua em várias áreas, pela questão da participação dele em entidades de classe, que já acontece há mais de vinte anos, pela participação dele em entidades nacionais, como é a CNI, pela participação dele em missões empresariais, no Brasil e principalmente no exterior, ele é uma pessoa que é do mundo. Ele já viu muita coisa, ele já viajou muito para inúmeros países. Então ele é uma pessoa que tem a cabeça aberta porque ele tem uma vivência, uma experiência admirável por ser uma pessoa jovem, que não tem 60 anos ainda e está no auge da produção empresarial dele. Por ele ser o presidente da Fieg, isso facilita bastante, provavelmente a gente não teria feito um centésimo do que nós fizemos se não fosse ele. Não só para o projeto de comunicação interna, mas pra tudo que foi construído ao longo desses nove anos. Todas as demandas de comunicação que eu levei pra ele, eu nunca recebi um não. Nunca. Eu posso não ter feito mais por falta de capacidade técnica, por falta de recursos, e às vezes falta de tempo em função de tanto trabalho. Acho que essas três coisas impossibilitam a gente de fazer mais, mas eu nunca entrei na sala dele e saí sem apoio. Então eu acho que isso vem muito de quem é líder, de quem manda na alta direção. Quando a gente levou a proposta até ele, ele ficou com os olhos brilhando dizendo, gente é isso que eu quero, eu vou levar isso pra dentro da minha empresa, é disso que a gente precisa. O tempo todo ele foi um grande incentivador. O apoio dele foi tudo, porque se ele não valorizasse, não incentivasse, eu não iria mexer com nada disso. Está sendo muito gratificante e eu acho que nós vamos colher um resultado fantástico. Eu tenho certeza disso. Pela reação das pessoas no dia do workshop, pelo número de ligações que eu tenho recebido, emails. Eu acho que as pessoas entenderam que nós não estamos trabalhando a comunicação pela comunicação, mas a comunicação como ferramenta importante da gestão.

33)Sobre a comunicação face a face. Na sua percepção as lideranças daqui de dentro tem se mostrado receptivas em relação a essa mudança de cultura?

Acho que sim e com o passar do tempo elas vão ser mais incentivadas a melhorar isso. Porque com o programa de comunicação interna nós vamos estar lembrando que a questão do feedback, olho no olho, da comunicação direta, dirigida, objetiva, que isso é uma ferramenta importante que vai ser deixada de lado porque temos jornal ou intranet, muito pelo contrário. Às vezes numa reunião de meia hora, você resolve coisas de uma maneira muito mais completa do que se você não tivesse esse momento. Então com certeza isso deverá ser valorizado e incentivado pra que continue a acontecer.

34) Qual tem sido o maior desafio de estruturar a área de comunicação interna?

Mostra para as pessoas que a comunicação interna é tão importante como qualquer outra área da comunicação. Ela é tão ou mais importante do que o relacionamento que você mantém com a imprensa, do que as publicações que você redige, do que a revista que circula. Quer dizer, se a comunicação interna não flui bem, a comunicação externa não vai fluir bem. porque uma é o reflexo da outra. Se ela não é clara, não é objetiva, bem sistematizada, vai criar um vácuo muito grande até chegar ao público, porque quem faz isso são as pessoas, não são máquinas e nem computadores. Então a gente precisa trabalhar essa vertente, de que a comunicação interna é uma área que se não estiver bem resolvida, nada vai estar, principalmente o relacionamento com os clientes, com os públicos. Acho que o desafio maior é esse, fazer as pessoas se conscientizarem da mudança de postura, se eu me comunico bem internamente, isso será um diferencial competitivo pra mim, então fazer isso é a coisa mais desafiadora.

ANEXO B - Entrevista - Ana Bandeira**1)Qual é a sua formação?**

Design de Comunicação.

2)Quando e onde concluiu o curso?

Concluí em 2004, na UCG.

3)Quais são suas atividades na assessoria?

Coordenação do Núcleo de Arte e Design, para projeto gráfico.

4)Há quanto tempo você trabalha aqui?

2 anos e três meses.

5)O que você entende por assessoria de comunicação integrada?

Atendimento em diversas áreas com o mesmo foco.

6)O que você entende por comunicação interna?

Comunicação dentro da empresa, para funcionários, gerentes, diretores. A empresa se fazendo entender dentro do seu espaço de modo que todos falem e compreendam a linguagem da própria instituição.

7)Na sua percepção, o repasse de informações, dentro da instituição, acontece de forma eficiente?

Não. A empresa ainda está em fase embrionária de um projeto de comunicação interna.

8)E na assessoria? O repasse de informações acontece de forma eficiente?

Não. O volume de trabalho e de informações não permite que isso ocorra de forma eficiente.

ANEXO C - Entrevista - Andelaide Oliveira

1)Qual é a sua formação?

Sou formada em comunicação social – Habilitação jornalismo

2)Quando e onde concluiu o curso?

Conclui o curso em 1996, na Universidade Federal de Goiás

3)Quais são suas atividades na assessoria?

Sou responsável pela assessoria de imprensa do Senai Goiás e, como tal, realizo todas as atividades inerentes a área. Entre elas, a redação de releases, contato com veículos de imprensa, acompanhamento dos assessorados nas entrevistas, repasse de material (dados, informações, personagens, etc) para os veículos de comunicação que estão produzindo matérias sobre a instituição, produção/redação de matérias para a Revista Futuro Profissional e Goiás Industrial, redação de notas para os nossos demais veículos (Fieg Notícias, Coluna Marca Industrial, Site do Senai Goiás, Agência CNI, Senai Hoje.

Além disso, eu envio sugestões de pauta para a Rádio Indústria e para o Programa da CNI/CBNAnhanguera) e faço as coberturas jornalísticas dos eventos do Senai.

4)Há quanto tempo você trabalha aqui?

Estou aqui desde o dia 01 de setembro de 1997. Faça as contas... Já tenho até placa de patrimônio...

5)O que você entende por assessoria de comunicação integrada?

Para mim o conceito de comunicação integrada corresponde à interligação de todas as áreas ligadas à comunicação – publicidade/propaganda, jornalismo, marketing, relações públicas, artes visuais/gráfica, internet, eventos, etc.

O objetivo do processo é conseguir maior força e eficiência na divulgação institucional dos produtos e serviços oferecidos, no nosso caso, pelo Sistema Fieg.

6)O que você entende por comunicação interna?

Entendo que comunicação interna são os processos de trocas de informações e as interações mantidas dentro de uma empresa ou instituição, visando o sucesso do empreendimento, com a manutenção de um bom nível de integração entre todos os funcionários.

7)Na sua percepção, o repasse de informações dentro da instituição acontece de forma eficiente?

Ainda não, mas com o lançamento e sustentação do projeto Teia de Comunicação Interna tenho certeza que alcançaremos esse objetivo.

8)E na assessoria? O repasse de informações acontece de forma eficiente?

Também não. Como diz o velho ditado “Casa de ferreiro, espeto de pau”. Não sei se é por causa da correria do dia a dia, mas, infelizmente, a comunicação na assessoria ainda deixa muito a desejar.

ANEXO D - Entrevista - Bruno Godinho**1)Qual é a sua formação?**

Superior completo

2)Quando e onde concluiu o curso?

Unip - Universidade Paulista

3)Quais são suas atividades na assessoria?

Sou responsável pela publicidade institucional do Sistema FIEG.

4)Há quanto tempo você trabalha aqui?

Cerca de 6 meses

5)O que você entende por assessoria de comunicação integrada?

Um único departamento com profissionais de comunicação atuantes em áreas distintas e com conhecimentos complementares em que todos se relacionam gerando melhores resultados para a empresa.

6)O que você entende por comunicação interna?

Processo de comunicação com o cliente interno (colaboradores, fornecedores, etc).

7)Na sua percepção, o repasse de informações, dentro da instituição, acontece de forma eficiente?

Ainda não, mas através do processo intitulado Teia de Comunicação a tendência é que o problema de repasse das informações seja minimizado.

8)E na assessoria? O repasse de informações acontece de forma eficiente?

Na assessoria de comunicação o repasse de informações ocorre de forma bem mais eficiente que na maioria dos outros departamentos, porém ainda há muito a melhorar no processo de comunicação interna.

ANEXO E - Entrevistada - Célia Aparecida de Oliveira

1) Qual é a sua formação?

Radialismo, UFG/ Jornalismo, UCG/ Especialização em Assessoria de comunicação, UFG

2) Quando e onde concluiu o curso?

1995, 2007, 2004 respectivamente, conforme a questão 1

3) Quais são suas atividades na assessoria?

Planejamento, desenvolvimento de ações pertinentes às atividades da instituição; atendimento à direção e coordenação; atendimento à imprensa (entrevistas gravadas, ao vivo, dados, fontes, eventos...); cobertura de eventos institucionais na capital e interior; redação de matérias, releases, convites, cartas, relatórios, artigos, discursos, notas; alimentação de site; criação de peças de divulgação e planejamento da mesma acompanhando cada etapa definida; apresentar e consolidar informações pertinentes aos interesses do assessorado e instituição; elaboração de textos para vídeos; orientação aos assessorados para atendimento à imprensa; coleta e arquivo de informações/entrevistas publicadas; clipping anual com relatório avaliativo (quantitativo e qualitativo).

4) Há quanto tempo você trabalha aqui?

4 anos e 4 meses

5) O que você entende por assessoria de comunicação integrada?

É a união de conhecimentos/ações/esforços de todas as áreas da comunicação (imprensa, publicidade, marketing, criação) para o desenvolvimento de projetos e/ou ações de forma única para o alcance de objetivos e metas da organização.

6) O que você entende por comunicação interna?

É um processo contínuo, planejado que deve fazer parte do cotidiano da organização, cujo desenvolvimento reflete na comunicação externa. É um planejamento com objetivos definidos que viabiliza a interação entre a empresa e seus funcionários, para isso, utiliza das ferramentas de comunicação institucional e de mercado para permitir seu funcionamento. Como sistema paralelo e que permeia as relações internas, este campo da comunicação colabora na construção de uma visão de participação e envolvimento das pessoas, estimulando em cada um o sentimento de fazer parte/pertencer à empresa.

7) Na sua percepção, o repasse de informações dentro da instituição acontece de forma eficiente?

Não. Acho que a ineficiência pode ser atribuída, embora não justificada, ao grande volume de trabalho e responsabilidade de assessores técnicos e coordenadores, que no cotidiano de busca de resultados ainda não compreenderam o valor da comunicação para a organização como um todo.

8) E na assessoria? O repasse de informações acontece de forma eficiente?

Sim. Devido ao maior entendimento sobre o valor e importância da informação para o andamento do trabalho e necessidade de dar respostas com agilidade às demandas internas e externas. Há um maior compartilhamento de informações e seu repasse aos profissionais.

ANEXO F - Entrevista - Débora Orsida

1)Qual é a sua formação?

Comunicação Social - Habilitação em Rádio e TV

2)Quando e onde concluiu o curso?

Conclui em 1997, na Universidade Federal de Goiás

3)Quais são suas atividades na assessoria?

Produção de releases para imprensa; produção de textos para site e para as publicações Goiás Industrial e Viva Sesi; atendimento à imprensa; atualização de eventos no site; produção de texto para vídeo; assessoria em eventos; produção de pautas especiais para imprensa; acompanhamento de diretores, gerentes, coordenadores em entrevistas;

4)Há quanto tempo você trabalha aqui?

Um ano e seis meses

5)O que você entende por assessoria de comunicação integrada?

Processo ainda em construção nas assessorias em Goiás. Poucas empresas trabalham com a prática da comunicação integrada, que para mim é realizar um trabalho em conjunto, é pensar estratégias, ações, resultados, pós-trabalho, para a promoção/divulgação de uma marca, produto ou serviço. Assessoria integrada é a descentralização dos serviços, é delegar responsabilidades, é o fazer junto, cada um assumindo o seu papel.

6)O que você entende por comunicação interna?

É a troca de informações, de conhecimentos, de experiências. É o diálogo entre as pessoas da empresa. Todos informados e informando sobre os assuntos que acontecem na empresa. A comunicação interna não significa que todos tenham que saber de tudo, mas sim, que saibam sobre tudo que possa somar para a realização do seu trabalho.

7)Na sua percepção, o repasse de informações dentro da instituição acontece de forma eficiente?

Não, ainda falta uma conscientização e o hábito de repassar as informações/ações/atividades que ocorrem na instituição. Caminhamos para essa melhoria, percebo que muitos gerentes/colaboradores do Sesi começaram a entender que é importante informar e têm se esforçado para que essa atitude seja diária.

8)E na assessoria? O repasse de informações acontece de forma eficiente?

Também não, a correria do dia-a-dia, muitas vezes não permite que compartilhem as informações e os trabalhos que estão sendo realizados.

ANEXO G - Entrevista - Geraldo Ferreira**1) Qual é a sua formação?**

Formei em Comunicação Social – Habilitação em Radialismo, na UFG, em 2000. Em 2002, também na UFG, concluí a pós-graduação em Assessoria de Comunicação.

2) Quando e onde concluiu o curso?

Graduação: na UFG, em 2000.

Pós-graduação: na UFG, em 2002.

3) Quais são suas atividades na assessoria?

O trabalho corriqueiro de assessoria de imprensa: atender jornalistas, agendar entrevistas, preparar material para o entrevistado, escolher a melhor fonte para aquele tipo de entrevista, redigir releases, cobrir reuniões, editar o jornal Fieg Notícias, atualizar site e alguns serviços administrativos (imprimir etiquetas, atualizar cadastros...)

4) Há quanto tempo você trabalha aqui?

Entrei dia 1º de novembro de 2000. Em menos de um mês, completará 8 anos.

5) O que você entende por assessoria de comunicação integrada?

É um trabalho dividido e interligado, onde cada profissional responde por sua área, desenvolvendo um trabalho separado, mas que se complementa. Num evento, por exemplo, começa com o pessoal da Arte fazendo material de divulgação; a Assessoria de Imprensa avisa a imprensa e põe o assunto na mídia; a Relações Públicas toma conta do cerimonial; e todo trabalho é feito de forma integrada, com os profissionais alinhando as informações e unificando o discurso e a identidade visual do assunto/evento.

6) O que você entende por comunicação interna?

É todo tipo de comunicação que ocorre dentro de uma empresa e organização, seja a comunicação formal (avisos, relatórios, memorandos, editais) ou informais, conversas em reuniões, troca de informações por email, telefone, intranet e outros.

7) Na sua percepção, o repasse de informações dentro da instituição acontece de forma eficiente?

Razoavelmente eficiente. De 0 a 10, daria nota 8.

8) E na assessoria? O repasse de informações acontece de forma eficiente?

Sim, o repasse de informações ocorre sim de forma eficiente.

ANEXO H - Entrevistada - Luciana Paula de Oliveira

1)Qual é a sua formação?

Sou formado em Artes Visuais com habilitação em Design Gráfico pela UFG, com MBA em Marketing e Comunicação pela Cambury

2)Quando e onde você concluiu o curso?

Concluí em março de 2003 na UFG

3)Que atividades você exerce aqui?

Sou responsável pela manutenção, atualização e desenvolvimento de projetos voltados para a web (desde banners à rearquitetura de informações e projeto de sites)

4) Há quanto tempo?

Há um ano e cinco meses

5)O que você entende por assessoria de comunicação integrada?

Assessoria de comunicação integrada é a comunicação entre a instituição e seus diversos públicos, desde públicos internos como gerências e departamentos, como todo o público externo, com o objetivo de manter uma unidade nessa comunicação.

6)O que você entende por comunicação interna?

Comunicação interna é a comunicação voltada ao colaboradores e funcionários de uma instituição, inclui o repasse de informação, um canal de comunicação global aos funcionários que passe informações do que acontece na empresa, a comunicação entre as gerências e departamentos, o compartilhamento de dados. É informar e ouvir os funcionários com o objetivo de melhorar e fortalecer a empresa, não só nos relacionamentos inter-pessoais como na imagem da instituição perante seus colaboradores.

7)Na sua percepção, o repasse de informações, na instituição, acontece de forma eficiente? Por que?

Ainda não. No nosso caso específico onde foram integradas cinco casas (FIEG, SESI, SENAI, IEL E ICQ Brasil) ainda não é cultural na organização a integração dos trabalhos entre os funcionários. Não há um repasse de informação, um compartilhamento de idéias, um planejamento de ações INTEGRADO. Ainda trabalhamos com o plano de ação do Sesi, o do Senai e assim por diante. Temos várias gerências compartilhadas mas que trabalham de forma diferente para cada Casa, um exemplo é o RH. E assim segue, o IEL não tem o costume de informações suas atividades à FIEG e vice-versa, dessa forma acontecem fatos como as duas instituições realizarem eventos sobre o mesmo assunto sem que uma possa integrar os diferentes serviços prestados por cada uma. A falta de planejamento prejudica muito o repasse de informação. os funcionários ainda não se sentem funcionários do SISTEMA FIEG e sim funcionário de sua casa específica.

8)E na assessoria, o repasse de informação acontece de forma eficiente? Por que?

Na assessoria já é um caso diferente, pois a assessoria é um gerência compartilhada, onde trabalham pessoas com responsabilidades específicas para uma casa (como os assessores de imprensa), mas que trabalham juntos, um obtendo informações com os outros, tirando dúvidas. A gestão da gerente também facilita muito essa comunicação, com reuniões onde

cada um relata o que está fazendo e para qual casa. Atendemos pedidos de todas as instituições e temos contato direto com funcionários das 5 casas.

9)Que papel terá a intranet na comunicação interna?

A intranet terá o papel de facilitar e agilizar a comunicação interna, principalmente entre a sede e as unidades. Fortalecerá a comunicação da empresa por tornar-se o canal oficial de comunicação, o objetivo é que a intranet englobe todas as informações que forem de necessidades dos colaboradores e facilite a rotina de trabalho dos funcionários. Resumindo será uma forte ferramenta utilizadas para otimizar a comunicação interna entre os funcionários e entre as casas, pois será comum às cinco Instituições.

ANEXO I - Entrevista - Maluhy Alves Pereira

1)Qual é a sua formação?

Bacharel em Comunicação Social - habilitação em Relações Públicas e pós-graduada em Gestão e Planejamento de Eventos

2)Quando e onde concluiu o curso?

Comunicação Social - Universidade Federal de Goiás, em 2001
Pós-graduação - Universidade Católica de Goiás/Classe Eventos, em 2007.

3)De forma geral, quais são suas atividades na Ascom?

De forma geral, atuo na área de eventos e comunicação interna. Em eventos participo da organização do cerimonial e protocolo, contratação de terceiros, elaboração de roteiro das cerimônias, acompanhamento dos serviços terceirizados, acompanhamento de produção de vídeo de eventos.

4)Há quanto tempo você trabalha aqui?

Comecei no Senai no ano de 2000 como estagiária para cobrir a licença maternidade da Andelaide. Com comprometimento, responsabilidade, dedicação e curiosidade. Meu estágio renovou até completar os estudos na faculdade. Quando formei, fui contratada para o cargo de relações públicas, que até então nem existia. De lá para cá as coisas mudaram muito. No começo, ainda no Senai, o trabalho estava em organização de mural, revisão da revista Futuro Profissional, elaboração de clipping, dentre outras atividades da Assessoria de Comunicação. Após a integração em 2004, meu trabalho foi direcionado para a área de eventos e comunicação interna, o que para mim foi excelente e ganhei muito em termos profissionais.

5)Dentre outras atividades, você cuida da manutenção do mural. Como é definido o conteúdo do mural?

O conteúdo varia muito de acordo com as atividades e/ou eventos realizados pelo Sistema Fieg. Muitas vezes os convites, comunicados e cartazes das entidades já ocupam grande parte do material; além do Boletim Acontece na Semana. Quando temos espaço, é inserido dicas diversas, receitas (principalmente Cozinha Brasil).

6)Com que frequência é alterado?

Semanalmente, porém algumas vezes, é preciso trocar algumas informações no decorrer da semana, como convites e notícias. Em outras ocasiões são colocadas mensagens sobre datas comemorativas que ficam somente no dia mesmo.

7)O que você entende por assessoria de comunicação integrada?

Um sistema onde existe a atuação dos diferentes profissionais da área comunicação em prol dos objetivos da empresa e do fortalecimento de seu conceito no mercado, atendendo a todos os setores/unidades.

8)O que você entende por comunicação interna?

É o relacionamento entre todas as áreas e pessoas de uma empresa onde o fluxo de informações é transparente. Todos ganham quando existe troca e não somente repasse de informações

9)Na sua percepção, o repasse de informações na instituição acontece de forma eficiente?

Tem melhorado aos poucos. Muitas pessoas ainda não entendem a importância da atuação da Assessoria de Comunicação.

10)E na assessoria? O repasse de informações acontece de forma eficiente?

Estamos procurando melhorar a cada dia.

FIEG

Notícias



Informativo do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Goiás – Ano 9 – N.º 1.131 – Goiânia, 19/08/2008

Alterada data para pagar o ICMS

O secretário da Fazenda, Jorcelino Braga, assinou instrução normativa que altera os prazos para pagamento do ICMS dos contribuintes com Termo de Acordo (Tare) e enquadramento no Fomentar/Produzir. A mudança atinge 23 indústrias que atuam em vários segmentos e eram privilegiadas com o pagamento do imposto com prazo de 40, 60 e 90 dias. Em outra instrução, Braga aumentou o prazo para os contribuintes do comércio e da indústria em geral pagarem o ICMS no dia 10 de cada mês. Até agora, o imposto era quitado no quinto dia útil do mês.

Os contribuintes industriais, com prazo especial para pagamento do ICMS de 40 dias, terão agora de recolher o imposto apurado em agosto no dia 10 de outubro; o de setembro, no dia 28 de outubro; o de outubro, em 24 de novembro, e o de novembro, em 16 de dezembro. O imposto apurado em dezembro deve ser recolhido em 12 de janeiro de 2009. Os industriais que pagavam o ICMS com 60 dias passam agora a pagar o imposto nas seguintes datas: o de agosto, em 20 de outubro; o de setembro, em 10 de novembro; o de outubro, em 1º de dezembro; o de novembro, em 22 de dezembro. O ICMS apurado em dezembro será recolhido em 12 de janeiro de 2009.

Os contribuintes com maior prazo, de 90 dias, vão pagar o ICMS apurado em agosto no dia 13 de novembro; o de setembro, em 27 de novembro; o de outubro, em 12 de dezembro e, o de novembro, em 29 de dezembro. Já o ICMS de dezembro também será pago no dia 12 de janeiro de 2009.

O calendário fiscal que atinge os contribuintes em geral aumentou em cinco dias o prazo para pagar o ICMS. Com a mudança, o ICMS de agosto será recolhido em 10 de setembro. A partir de janeiro de 2009, as empresas do Fomentar/Produzir também passam a pagar o ICMS no dia 10 de cada mês posterior à sua apuração.

Fieg e IEL trazem James Teboul a Goiânia

Autoridade na área de gestão de serviços, ele é convidado da Fieg, IEL Nacional e IEL Goiás para palestra ao público empresarial, sobre Inovação em Serviços, no dia 28/08, às 10 horas, na Casa da Indústria. Professor do Inseed, uma das mais renomadas escolas de negócios da Europa, James Teboul fala do assunto baseado em um novo conceito de serviços, tema de seu livro recém-lançado "Serviços em Cena - O diferencial que agrega valor ao seu negócio". Suas principais áreas de pesquisa são: gestão da qualidade e gestão de serviços. Desde 1999, é o diretor do Programa de Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais, realizado pelo IEL, na França, onde empresários brasileiros já foram capacitados. Vagas limitadas. A inscrição é gratuita e pode ser feita no endereço www.ielgo.com.br/eventos.

Sindileite lança manual "Boas práticas agropecuárias"

O Sindileite, em parceria com a Fundepec Goiás e Sebrae, realizaram hoje o Workshop Competitividade do Leite, em Goiânia. Na ocasião, foi lançado o manual "Boas práticas agropecuárias," destinado ao produtor de leite. Com tiragem de 80 mil exemplares, o trabalho está dentro das normas recomendadas pelo Ministério da Agricultura, no que se refere à produção de leite de qualidade (componentes), e com qualidade (higiene em toda a rotina de ordenha). A publicação aborda também temas referentes à produção de leite sem agredir o meio ambiente. O manual, elaborado pelo Sindileite, é inédito no Brasil. Em Goiás, existe 57 mil produtores de leite e a meta é atingir todos eles e outras regiões do

País. A distribuição será feita pelas indústrias de laticínios filiadas ao Sindileite, a partir de hoje.

Palestra sobre rodadas de negócios na Bolívia

O Centro Internacional de Negócios da Fieg e o Sebrae Goiás trazem a Goiânia os organizadores da maior rodada de negócios da América Latina, a Expocruz - feira multisetorial que ocorrerá de 24 a 28/09, em Santa Cruz de La Sierra (Bolívia). Na próxima sexta-feira (22), às 10 horas, na Casa da Indústria, ocorrerá palestra sobre a Expocruz, quando serão prestadas informações sobre o evento e as condições para as empresas goianas participarem. Confirmação de presença pelo fone (62) 3219-1488.

Nova diretoria toma posse no Simplago

O Sindicato das Indústrias de Material Plástico no Estado de Goiás (Simplago) realiza solenidade de posse de sua nova diretoria, para o período de 2008/2010, no próximo dia 21, às 20 horas, no Espaço Equatore, em Goiânia. Os empossandos são: Aurelino Antônio dos Santos, presidente; Marcelo Carneiro, 1º vice-presidente; Walter Hagemeyer, 2º vice-

EXPEDIENTE

Elaboração: Assessoria de Comunicação Institucional e Marketing (Ascom) - Av. Araguaia, n.º 1.544 - Ed. Albano Franco - Casa da Indústria - Vila Nova - Goiânia/GO - CEP 74645-070
Fone: (62) 3219-1300 - Fax: (62) 3223-9913 - Site: www.sistemafieg.org.br - E-mail: ascom@sistemafieg.org.br

FIEG

Notícias



Informativo do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Goiás – Ano 9 – N.º 1.131 – Goiânia, 19/08/2008

presidente; Rogério dos Santos, secretário; Luiz Alves, tesoureiro; Jorge Abrão, Luiz Nogueira e Olympio Abrão, conselheiros fiscais; Mário Diniz e Aurelino dos Santos, delegados representantes junto à Fieg.

Goiás e DF disputam Centro de Tecnologia de Materiais

Goiás e o Distrito Federal disputam sediar um Centro Regional de Tecnologia de Materiais (CTM). Representantes da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), encarregados de estudos para instalação de centros nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, estiveram na Fieg, na manhã de hoje, quando ouviram de membros de empresas, centros de pesquisa e universidades informações sobre a demanda e oferta de pesquisas no Estado. De acordo com Mário Batalha, da UFSCar, os critérios que definirão o estado que o sediará passam pela oferta e demanda de serviços tecnológicos, números de mestres, doutores, publicações, o tamanho do parque industrial e os serviços que este parque necessita. O centro será um prestador de serviço para a indústria. Os setores contemplados estão sendo definidos a partir de levantamentos, estudos e reuniões, como o encontro de hoje. A definição do local de sua instalação deve sair até novembro. Daí em diante, a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) dará seqüência no processo, já que financiará o CTM.

O presidente do Conselho Temático de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação da Fieg, Ivan da Glória Teixeira, e o presidente do Conselho Consultivo da Rede Metrológica Goiás, Heribaldo Egídio, defenderam a instalação do Centro Regional de Tecnologia de Materiais em Goiás, principalmente pelo crescimento do agronegócio, indústria farmacêutica e construção civil. Eles garantiram que a Fieg repassará à UFSCar diversos números da economia goiana, na intenção de comprovar o bom momento da indústria goiana e a necessidade de investimentos em pesquisa.

Curso sobre construção enxuta

Dia 21/08, das 8 às 11h30, no Palácio da Indústria (Av. Anhanguera, nº 5.440, Centro, em Goiânia), acontece o "Curso sobre construção enxuta". Realizado pelo Sindicato da Indústria de Produtos de Cimento do Estado de Goiás e pela Associação Brasileira de Cimento Portland, o treinamento tem vagas limitadas. Inscrições e informações, fone (62) 3224-0456.

Sesi Quinta Cultural

Será realizado dia 28/08, às 17 e 20h, no Auditório João Bennio, da Casa da Indústria, o lançamento oficial do Sesi Quinta Cultural. O evento tem o apoio da American Cola e Markos Comunicação e visa despertar entre o trabalhador da indústria o interesse e o gosto por apresentações artísticas e peças teatrais. O

espetáculo de abertura será com a peça Maria Minhoca, da escritora Maria Clara Machado, produzida pela Companhia Carlos Moreira de Teatro. Ela traz a literatura infantil aos palcos e retrata as aventuras do apaixonado Chiquinho Colibri empenhado em conquistar o amor de Maria Minhoca. A entrada é gratuita e os ingressos podem ser retirados, antecipadamente, na Casa da Indústria.

Goiás conquista medalha de prata em soldagem

Aluno da Escola Senai de Itumbiara, Rafael Soares Borges garantiu o segundo lugar no pódio na última etapa da fase nacional da Olimpíada do Conhecimento, realizada de 13 a 16 últimos, em Curitiba (PR). Ele ganhou a medalha de prata na ocupação de soldagem. "Estou feliz com o resultado. Alcançamos nosso objetivo que era trazer uma medalha para Goiás. Durante a realização das provas, consegui controlar o nervosismo, o que foi fundamental para o bom resultado obtido na competição", avalia. Com a conquista de Rafael, o Senai Goiás somou quatro medalhas na fase nacional da Olimpíada do Conhecimento – três de prata e uma de bronze, nas modalidades design da moda, mecânica geral – ajustagem, soldagem e design gráfico, respectivamente.

Mais uma turma de açúcar e álcool em Goianésia

Com 654 inscritos para as 20 vagas oferecidas, o Senai Goiás realiza, na próxima quinta-feira (21), a seleção para a terceira turma do curso técnico em açúcar e álcool, ministrado no município de Goianésia. As provas serão aplicadas às 19 horas, nas escolas municipais da cidade. A previsão é de que as aulas tenham início no dia 1º de setembro. O curso é desenvolvido pela Faculdade de Tecnologia Senai Roberto Mange, de Anápolis, por meio de ação móvel. Implantada em 2004, a habilitação técnica em açúcar e álcool está estruturada em parceria com Sindicatos das Indústrias de Fabricação de Álcool e de Açúcar no Estado de Goiás (Sifaeg e Sifaçucar), usinas Jalles Machado e Goianésia, além da Prefeitura local.

Palestra Empresarial

"Inovação em Serviços", com James Teboul.

28 de agosto, 10h às 12h, Fieg

Inscrições gratuitas:
www.ielgo.com.br/eventos



CCJ aprova recriação da Sudeco

A Comissão de Constituição e Justiça do Senado Federal aprovou o PLC 119/2006, que institui a Superintendência do Desenvolvimento Sustentável do Centro-Oeste - Sudeco, autarquia especial com autonomia financeira e administrativa, vinculada ao Ministério da Integração Nacional. A Sudeco, que terá como área de atuação os estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás, além do Distrito Federal, contará, para o desempenho de suas atividades, com recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO); do Tesouro Nacional; de convênios, acordos e contratos; além de financiamentos de organismos internacionais e de outras fontes legais. A nova superintendência articulará a captação de recursos financeiros oriundos de pessoas jurídicas de direito público e privado, para aplicação em sua área de atuação.

A relatora, senadora Lúcia Vânia (PSDB/GO), esclareceu que está havendo uma intensa negociação para que o texto a ser aprovado pelo Congresso não seja vetado pelo presidente da República. Os entendimentos estão sendo feitos junto ao Ministério da Fazenda, ao Tesouro Nacional e à Casa Civil. A relatora destacou que as três emendas apresentadas na CCJ - duas pelo senador Marconi Perillo (PSDB/GO) e uma pelo senador Valter Pereira (PMDB/MS) - serão discutidas no âmbito da Comissão de Desenvolvimento Regional. *(Fonte: Novidades Legislativa da CNI)*

CDEIC aprova medidas punitivas em caso de descumprimento de recomendações do Órgão de Solução de Controvérsias da OMC

A Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio da Câmara dos Deputados aprovou o parecer do relator, deputado Miguel Corrêa (PT/MG), favorável ao PL 1893/2007, que trata da suspensão ou extinção de direitos de propriedade intelectual no Brasil. De acordo com o projeto, o Poder Executivo Federal poderá decretar suspensão e diluição temporárias ou extinção da proteção de direitos de propriedade intelectual, de pessoas naturais ou jurídicas domiciliadas em outro país, quando este, em detrimento de interesses comerciais do Brasil, não implementar decisões e recomendações do Órgão de Solução de Controvérsias (OSC) da Organização Mundial do Comércio.

A extensão e a vigência das medidas ficarão limitadas ao período de descumprimento, pelo Estado estrangeiro, da implementação das recomendações e decisões do OSC, ou até quando aquele Estado fôr uma solução satisfatória para a anulação dos prejuízos causados. As medidas punitivas abrangem: rejeição de pedidos de depósitos ou registros de direitos; interrupção do procedimento de análise de pedidos de registro; bloqueio de remessas de royalties e pagamento por assistência técnica; licenciamento compulsório; estabelecimento de domínio público; aumento do valor da retribuição pelos serviços dos órgãos de registro e extinção dos direitos de propriedade intelectual. *(Fonte: Novidades Legislativa da CNI)*

Senado aprova Reestruturação da Valec, extinção do Geipot e ampliação da Ferrovia Norte-Sul

O Plenário do Senado aprovou o PLV 18/2008, oriundo da MP 427/2008, que promove a reestruturação da Valec - Engenharia,

Construções e Ferrovias S.A, transformando-a em empresa pública, sob a forma de sociedade por ações, vinculada ao Ministério dos Transportes, cuja função social será a construção e exploração de infraestrutura ferroviária. Além disso, a proposição dispõe sobre o Plano Nacional de Viação, encerra o processo de liquidação e extingue a Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes - Geipot.

Foram acolhidas seis emendas apresentadas pelo relator revisor da proposta, senador Valdir Raupp (PMDB/RO). As alterações incluem novos trechos de ferrovias para administração da Valec.

O relator rejeitou emenda apresentada pelo deputado Amaldo Faria de Sá (PTB/SP), que pretendia garantir em lei a manutenção da situação de "ferroviários" a alguns servidores da Valec. O PSDB tentou ainda aprovar a emenda sob forma de destaque, mas não obteve êxito.

O texto do Senado manteve as modificações adotadas pela Câmara dos Deputados, dentre as quais destaca-se a transformação da ferrovia que ligaria a ferrovia Norte-Sul em ferrovia transcontinental. Na fronteira com o Estado do Acre, essa ferrovia se interligará com a estrada de ferro peruana denominada Ferrovia Rey Transcontinental Brasil-Peru, constituindo ferrovia de integração sul-americana, que permitirá o acesso aos portos peruanos no Pacífico.

Por ter sido alterado na Casa revisora, o PLV será agora transformado em outro projeto de lei de conversão e remetido para apreciação da Câmara dos Deputados. *(Fonte: Novidades Legislativa da CNI)*

EXPEDIENTE

Elaboração: Assessoria Legislativa / Assessoria de Comunicação Institucional e Marketing (Ascom) - Av. Araguaia, n.º 1.544 - Ed. Albano Franco - Casa da Indústria - Vila Nova - Goiânia/GO
 CEP: 74645-070 - Fone: (62) 3219-1420 - Fax: (62) 3219-1719 - Site: www.sistemafieg.org.br - E-mail: margareth@sistemafieg.org.br

ANEXO L – Acontece na Semana

canal 5		ACONTECE NA SEMANA		Outubro/Novembro		Sistema FIEG							
Domingo		Segunda-feira		Terça-feira		Quarta-feira		Quinta-feira		Sexta-feira		Sábado	
26	27	27 a 31/10	28	29	30	31	1						
	Projeto Cozinha Brasil, Nerópolis e Unip	10h30 - Prêmio Arte na Escola, Palácio das Esmeraldas ***** 19h30 - Lançamento do Fórum Permanente de Oportunidades e Negócios da Ride, Luziânia ***** Seminário Programa de Qualificação de Fornecedor-Gestão Comercial II, Itumbiara	18h30 - Debate sobre a nova Lei de Estágio, ACIA/Anápolis ***** Visita dos alunos do 9º ano do Sesi Planalto à Mabel Aulão Zen Sesi, Unimed	8h30 às 18h - Curso Gerenciamento de Resíduos de Laboratório, Casa da Indústria ***** 9h - Workshop em Inovação Industrial, Casa da Indústria ***** 16h - Apresentação do Sistema de Aquisições de Bens e Serviços do Estado-CompransNet.go, Casa da Indústria ***** 20h - Sesi Quinta Cultural / O Santo Inquirido, Casa da Indústria ***** 30/10 a 06/11 Auditoria Interna do Sesi e Senai ***** Espaço Zen Sesi, Secretaria da Fazenda	8h30 - Prêmio Goiás de Inovação e Prêmio Finep de Inovação 2008, Casa da Indústria ***** Feira de Ciências, Sesi/Senai Aparecida de Goiânia ***** Festival de Contadores de História e Concurso de Poesia, Sesi Planalto ***** Aulão motivacional, Ortoborn e Ultragás ***** Caminhada e Alongamento do Sesi, Parque Vaca Brava	8h - Esporte Cidadania, Ferreira Pacheco							
2	3	4	5	6	7	8							
	8h30 - Reunião Discussão da Lei 16.268/08, Casa da Indústria	14h - Seminário da Rede Nacional de Agentes de Política Industrial, Casa da Indústria	19h - Prêmio Sesi Qualidade no Trabalho - Fase Regional, Casa da Indústria	14h - Seminário Alterações da Vinculação da CNAE ao FPA/S estabelecidas pela IN RFB nº 836/2008, Casa da Indústria									

Elaboração: Ascom. As informações deverão ser enviadas semanalmente para a Ascom nos e-mails: ascom@sistemafieg.org.br e maihvy@sistemafieg.org.br às quintas-feiras até às 12h.

ANEXO M – Divulgação da Campanha da Comunicação Interna

**ELA NÃO É FEITA DE FIOS.
POR ISSO A COMUNICAÇÃO É DESENNROLADA.**

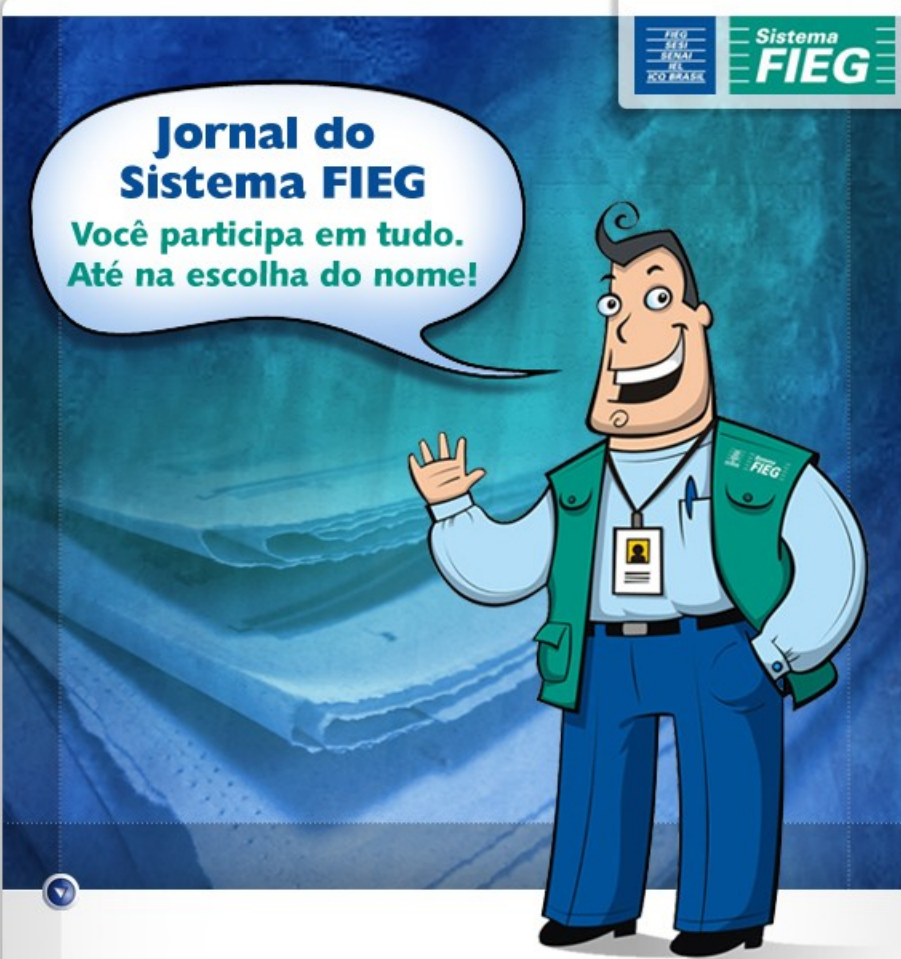
TEIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Em breve você vai cair nessa teia.



The image contains two logos. On the left is a blue rectangular logo with white text listing the acronym components: FIEG, SESI, SENAI, IEL, and ICO BRASIL. On the right is a green rectangular logo with white text that reads 'Sistema FIEG'.

ANEXO N – Votação do Nome do Jornal Interno



Jornal do Sistema FIEG
Você participa em tudo.
Até na escolha do nome!

Em breve os funcionários e colaboradores do **Sistema FIEG** poderão contar com mais uma ferramenta de comunicação interna: um jornal impresso.

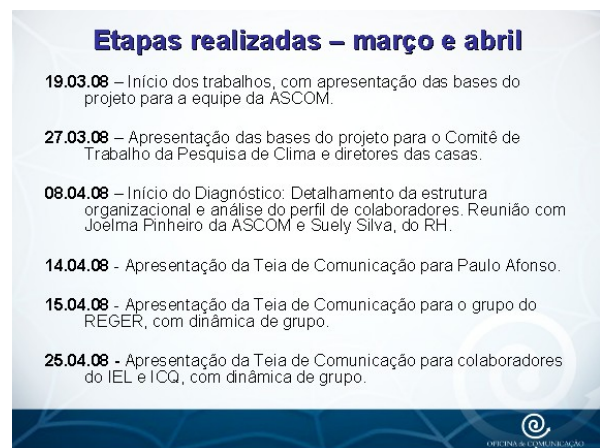
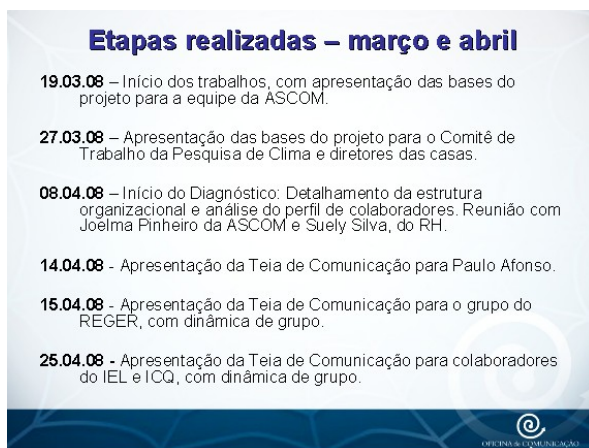
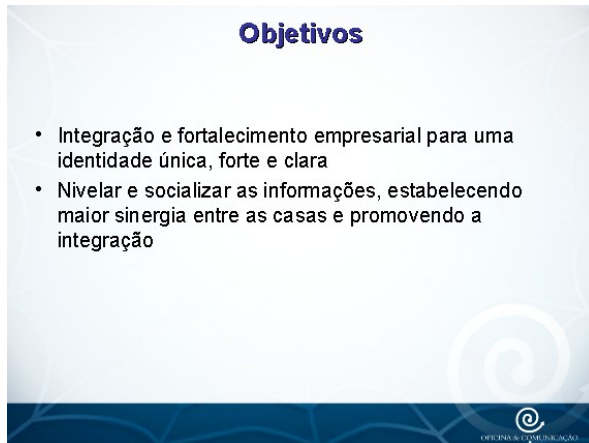
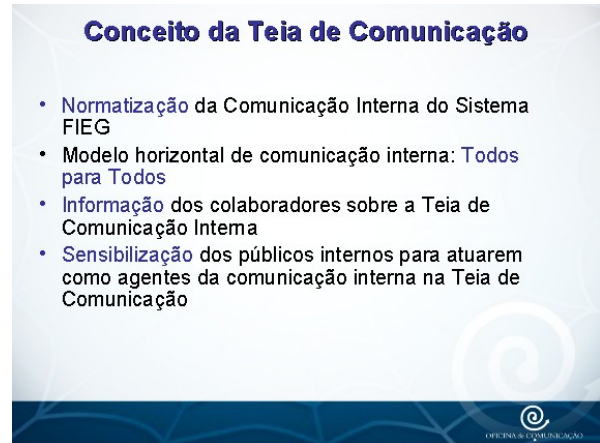
Nele, todos poderão se informar sobre as principais notícias e atividades das 5 casas que integram a Federação das Indústrias do Estado de Goiás: **FIEG, SESI, SENAI, IEL e ICQ Brasil**.

A proposta é ser um jornal interativo, feito com a sua participação direta. E você já pode participar na escolha do nome. Vote na opção que considerar mais adequada. O nome mais votado será o escolhido.

Você tem até o dia **10.10.2008** para votar.

Contamos com sua colaboração.

ANEXO O – Relatório da Oficina de Comunicação – Planejamento da Comunicação Interna



Etapas realizadas – maio e junho

28.04.08 – Apresentação do projeto para colaboradores da FIEG

05.05.08 - Workshop com o Comitê de Trabalho da Pesquisa de Clima e dinâmica de grupo. Apresentação da análise da pesquisa de clima do Sistema FIEG e o questionário para diagnóstico e caracterização da atual fase da comunicação interna nas cinco casas.

08.05.08 - Reunião com Luciana da ASCOM, para discussão da formatação e estudo para a implantação da Intranet nas cinco casas.

6 de maio a 4 de junho – Aplicação das entrevistas com as "lideranças internas".

5 a 13 de junho - Tabulação das Entrevistas.

18.06.08 – Avaliação dos resultados dos grupos focais sobre a Intranet.

20.06.08 – Apresentação Relatório da Fase de Diagnóstico



OFICINA DE COMUNICAÇÃO

Entrevistas com gestores e lideranças



OFICINA DE COMUNICAÇÃO

Divisão das Entrevistas

- Total de entrevistas: 133
- Goiânia: 100
- Interior: 33
- Entrevistadores: Cristina Krupok, João Borges, Adriana Costa e Fernando Dantas.



OFICINA DE COMUNICAÇÃO

Resultados das Entrevistas



OFICINA DE COMUNICAÇÃO

1. Qual seu conceito de comunicação interna ?

Repasse ou troca de informações entre os colaboradores e entre as áreas de uma instituição	44
Repasse ou troca de informações entre os colaboradores / áreas para o alinhamento de procedimentos, objetivos e desenvolvimento de Atividades	26
Saber das informações inerentes à instituição (regras, ações, objetivos)	14
Relacionamento Interpessoal entre os colaboradores	7
Outros	42



OFICINA DE COMUNICAÇÃO

2. Qual é a importância da comunicação interna para seu trabalho e para seu aperfeiçoamento profissional ?

É fundamental para o bom desenvolvimento (eficácia) das atividades	86
É fundamental para oferecer qualidade no atendimento e obter resultados	11
É fundamental para ter acesso aos objetivos, procedimentos, diretrizes, atividades e documentos da entidade	9
Importante para agilizar os processos	7
Outros	20



OFICINA DE COMUNICAÇÃO

3. Quais são as fraquezas da comunicação interna da sua unidade / entidade que você observou até agora?

Falta do repasse de informações necessárias para o desenvolvimento das atividades (centralização das informações)	26
Falta de uma cultura de comunicação (repasso de informações, uso de ferramentas, buscar a informação)	14
Não tem fraquezas	14
Faltam reuniões com mais frequência	6
Outros	73

4. Quais são as forças ou pontos positivos da comunicação interna da sua unidade/entidade que você já observou até agora ?

Ferramentas de Comunicação : E-mail, Mural/Quadro de Avisos, Informativos, Intranet, Site, Telefone, Canal 5, Acontece na Semana, Relatórios, Celular Corporativo, Agenda Web, Revistas, Cartazes, Programa ICQ, Futuro Profissional, Sesinho.	28
Reuniões periódicas	21
Bom relacionamento interpessoal / comunicação face a face	15
Outros	39

Não responderam a esta pergunta, pois trabalham na área compartilhada	30
---	----

5. Cite exemplos de ações de comunicação interna da sua unidade / entidade que podem ser seguidas em outras unidades / entidades

Ferramentas de Comunicação : Mural/Quadro de Avisos, E-mail, Canal 5, Fieg Notícias, Intranet, Relatórios, Site, Informativos, Agenda Web, Quadro de aviso para localização do funcionário ausente, Programa ICQ, Acontece na Semana, Cartazes, Comunicados, Memorandos, Portarias, Net send, Programa Quem é Quem, Agenda de Auditório, Boletim Empresas e Pessoas, Cantinho da Qualidade, Circular, Jornal Escolar, Pop up, Resumo Mensal de Atividades, Vídeo Institucional.	56
Reuniões periódicas	29
Não tem exemplos de ações de comunicação interna	27
Comunicação face a face / Relacionamento interpessoal	4
Outros	17

6. Cite um caso extremo de falta de comunicação interna que propiciou um problema para pessoas ou para a sua unidade/entidade ?

Falhas na execução das ações por falta do repasse de informações / comunicação	52
Não tem nenhum caso	39
Ausência em evento por não ter recebido informações	9
Choque de eventos (realizados no mesmo dia e local)	8
Outros	25

7. O que mudou na comunicação interna depois do compartilhamento do Sistema FIEG ?

Melhoraram as opções de ferramentas de comunicação : Canal 5, Fieg Notícias, Site, Acontece na semana, Agenda semanal, E-mail, Intranet, Celular Corporativo, Mural/Quadro de Avisos, Informativos, Revistas, Comunicados, Portarias, Net send.	32
Melhorou com a maior integração / aproximação entre as Entidades / colaboradores (fluiu melhor / possibilitou conhecer melhor as outras casas)	24
Não faziam parte do quadro de colaboradores na época do compartilhamento	17
Aumento do número de informações	8
Outros	52

8. Na sua opinião, quais são as fraquezas ou pontos negativos da comunicação interna do Sistema FIEG.

Falta do repasse de informações importantes / Centralização de informações por algumas pessoas/áreas	24
Falta mais integração entre as entidades / unidades / áreas. As Unidades / entidades precisam se conhecer e a sede administrativa precisa conhecer melhor as unidades: atividades, necessidades	22
Excesso de Informações	15
Falta de uma cultura de comunicação (repasso de informações, uso das ferramentas, busca da informação)	15
Outros	57

9. Na sua opinião, quais são as **forças** ou pontos positivos da comunicação interna do **Sistema FIEG** ?

Ferramentas de Comunicação : E-mail, Fieg Notícias, Canal 5, Site, Acontece na Semana, Intranet, Agenda Semanal, Informativos, Celular Corporativo, Revistas, Telefone, Memorandos, Revista Goiás Industrial, Mural/Quadro de Avisos, Relatórios, Cartazes, Comunicados, Portanias, Programa Quem é Quem, Agenda de reuniões, Ofícios, Prospectos, Rádios comunicadores, Viva Sesi.	76
Trabalho da ASCOM	13
Integração entre as entidades / unidades / áreas / colaboradores	10
Empenho na busca de uma comunicação eficaz	8
Outros	26

10. Uma boa **comunicação interna** depende da diretoria, dos colegas ou de você ?

De todos	104
De mim	13
De todos, mas o gestor tem papel fundamental	12
Do gestor / diretoria	3
Outros	1

11. O que deve ser **realizado para melhorar** a comunicação interna do Sistema FIEG ?

Sensibilizar os colaboradores para a importância da comunicação / repasse de informações	33
Promover ações para integrar mais as entidades / unidades / áreas : encontros para os gerentes / colaboradores conhecerem as atividades das outras entidades / unidades / áreas e se conhecerem; cursos; reuniões; dinâmicas e outros	25
Criar uma cultura de comunicação (repasse de informações, uso das ferramentas, buscar a informação)	16
Implantação da Intranet	7
Outros	52

Considerações sobre as entrevistas

Forças

1. Domínio das atividades exercidas, boa formação e bom nível intelectual
2. Compromisso com a instituição
3. Vontade de melhorar a comunicação interna
4. Disponibilidade para cooperar

Desafios

- Falta de conceito formal do que é o Sistema FIEG.
- Falta de "sentimento" de pertencer ao Sistema FIEG.
- Falta de conceito de Comunicação Interna como elemento de desenvolvimento do Sistema FIEG.
- Falta de cultura de buscar informação e dar feed-back.
- Confusão entre ferramenta de comunicação e ação de comunicação.
- Falta de informação clara sobre responsabilidades individuais no processo de comunicação interna.
- Falta de sensibilização para atuação pró-ativa na comunicação interna.

O que o resultado das entrevistas orienta

- Os colaboradores avaliam a comunicação interna sob sua ótica pessoal de interesse, e não sob o interesse do Sistema FIEG. Portanto o foco da campanha de sensibilização deve unir as duas coisas: "Se é bom para o Sistema FIEG, é bom para você."
- A normatização da Comunicação Interna deve ser clara sobre como o Sistema FIEG espera que o colaborador aja dentro da Teia de Comunicação Interna.



Análise Veículos de Comunicação



Análise Veículos de Comunicação

Total de 11 veículos

- 3 revistas (Futuro Profissional, Viva SESI, Goiás Industrial)
- 1 mural (Cana 5)
- 3 informativos eletrônicos (FIEG Notícias, Acontece na Semana, Empresas e Pessoas)
- 1 veículo web (Agenda Web)
- 1 intranet (Senai)
- 2 sites (Site da Qualidade e Site da FIEG)



Conclusão

- Não há atualmente um veículo de comunicação corporativa do Sistema FIEG dirigido a colaboradores, com linha editorial e apelo voltados para o fortalecimento da unidade institucional.
- Os veículos de comunicação são editados com o objetivo de informar diferentes públicos internos e externos sobre os acontecimentos individuais das casas ou do Sistema FIEG.
- Não podem ser considerados canais de comunicação da instituição e seus colaboradores, sob a ótica da Teia de Comunicação, mas apenas ferramentas de informação. Eles estão disponíveis para os colaboradores, porém com restrições.



Conclusão

- Assim, avalia-se que com o novo conceito de compartilhamento, e com a necessidade de padronização e unificação da comunicação interna, será necessário investimentos para o desenvolvimento de novas ferramentas de comunicação específicas para a comunicação interna.
- Avaliou-se como fundamental um veículo impresso e um eletrônico.



Alinhamento estratégico Q&A



- Antes da fase de normatização da Comunicação Interna é necessário homologar a postura institucional do Sistema FIEG sobre Comunicação Interna.
- Como ferramenta será usado o Question and Answer para alinhamento dos seguintes itens:

Institucional

2. Casas que compõem o Sistema FIEG
3. Conceito e atividade - SESI, SENAI, FIEG, IEL E ICQ

Institucional Sistema FIEG

6. Conceito
7. Objetivo
8. Valores
9. Missão
10. Públicos-alvos

Compartilhamento

- Conceito
- Etapas de implantação
- Áreas Compartilhadas
- Pontos positivos
- Pontos Negativos
- Conceito de comunicação interna no modelo compartilhado

Com o término do diagnóstico será dado início ao planejamento das fases posteriores da Teia de Comunicação Interna.

3. Normatização – Manual de Conduta da Comunicação Interna

4. Campanha de Sensibilização

5. Implantação de ferramentas de comunicação interna

Próximos passos

26 de junho	Apresentação do escopo do Manual de Conduta de Comunicação Interna para ASCOM
02 de julho	Apresentação do conceito da campanha de comunicação para ASCOM
A definir	Homologação do Q&A com lideranças do Sistema FIEG
A definir	Apresentação de proposta de veículos de comunicação e atividades face-a-face que integrarão o calendário oficial de atividades do Sistema FIEG (informação)
2ª quinzena agosto	Workshop sobre Comunicação Interna para staff do Sistema FIEG com consultor externo
14 de julho	Finalização da redação do Manual de Conduta e produção da versão eletrônica (normatização)
A definir	Lançamento da Teia de Comunicação com campanha de comunicação interna e evento (sensibilização)



OFICINA de COMUNICAÇÃO
Soluções de Comunicação Empresarial