

Repensando a Comunicação Interna Através do Planejamento Estratégico Organizacional¹

Daniela Huppess² - Acadêmica da Universidade Federal de Santa Maria
Maria Ivete Trevisan Fossá³ - Docente da Universidade Federal de Santa Maria

Resumo

Por meio de um estudo de caso, descritivo exploratório, realizado em uma Instituição de Ensino Superior Privada do estado de Santa Catarina, o presente trabalho destaca a importância da comunicação interna para obter-se o comprometimento com o planejamento estratégico organizacional. Através de pesquisa documental, observação direta, entrevistas e questionários, pode-se concluir que o comprometimento só é obtido com o apoio de uma comunicação bem estruturada, transparente e democrática. O profissional de Relações Públicas, por sua vez, um especialista em planejar a utilização adequada de diversos veículos no relacionamento com os públicos, é um grande facilitador dessa comunicação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Comunicação Interna; Relações Públicas; Comprometimento.

Introdução

No mundo atual, no qual as mudanças se processam a todo instante modificando os padrões e as estruturas sociais, econômicas e políticas, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta valiosa às organizações. Através deste, as empresas podem desenvolver uma visão do futuro da sociedade, prever possíveis acontecimentos e selecionar estratégias adequadas para enfrentá-los.

É também por meio do planejamento que a missão, a visão, os objetivos e as metas organizacionais são estabelecidos. Esses tópicos ajudam as organizações a traçar a razão da sua existência e o que pretendem atingir em um prazo definido. O planejamento ajuda a evitar que os problemas do dia a dia e as pressões pelos resultados de curto prazo transformem os executivos em “bombeiros que passam apagando incêndios”.

Nesse contexto, a comunicação torna-se um fator indispensável às empresas para a obtenção de resultados. É por meio desta valiosa “arma” que toda organização envia e recebe mensagens, interagindo com seus diversos públicos e desenvolvendo-se. A comunicação interna, por sua vez, merece atenção redobrada. Para que as organizações possam cumprir sua

¹ Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

² Graduada em Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Federal de Santa Maria; Mestranda em Administração, pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: danihuppess@hotmail.com.

³ Graduada em Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas, e em Administração, pela Universidade Federal de Santa Maria; Mestre em Comunicação Social, pela Universidade Metodista de São Paulo; Doutora em Administração, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professora do Curso de Comunicação Social, do Curso de Pós-Graduação em Comunicação Social, em nível de Especialização e Mestrado, e do Mestrado em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: fossa@terra.com.br.

missão e atingir os objetivos traçados em seu planejamento, precisam ter funcionários comprometidos com os mesmos; o que só é possível através da troca de informações e da integração empresa/funcionários. Assim, fica evidente a importância de uma comunicação interna bem estruturada, transparente e democrática.

Contudo, algumas organizações ainda possuem uma visão distorcida e ultrapassada da comunicação. Muitas desenvolvem ações comunicacionais isoladas, desvinculadas do seu planejamento e sem saber o que pretendem alcançar com as mesmas. Conseqüentemente, os resultados atingidos nem sempre são os esperados, fazendo com que o setor de comunicação perca sua credibilidade e seja deixado em segundo plano.

É nesse sentido que pretendemos destacar a importância, para as organizações, de possuírem estratégias alinhadas de comunicação interna com o seu planejamento. Através do estudo de caso, realizado na SEI-FAI Faculdades de Itapiranga, o presente trabalho analisou as estratégias de comunicação interna da Instituição e a coerência destas com o planejamento estratégico organizacional. Ao final, identificando-se a necessidade, foram propostas novas estratégias de comunicação alinhadas com o planejamento estratégico e que estimulem o comprometimento do público interno com o mesmo.

Planejamento Estratégico Organizacional

Vivemos em um mundo de instabilidades e incertezas, onde as mudanças nos cenários políticos, econômicos, sociais e ambientais ocorrem ininterruptamente. Diante deste panorama, o planejamento estratégico torna-se indispensável às organizações, independente da razão social (privadas, estatais e não-governamentais) e do porte que possuem.

O processo de planejar estimula a organização a pensar de forma sistemática. O planejamento abrange a determinação da visão, a análise ambiental, a definição da missão organizacional, o estabelecimento de objetivos e metas que apoiem essa missão, o desenvolvimento de estratégias para alcançar essas metas, a elaboração de planos táticos e operacionais de acordo com os objetivos estabelecidos, e o controle e avaliação.

Ao desenvolver o planejamento estratégico, toda organização deverá fazer também, uma profunda avaliação do ambiente no qual está inserida. Para estabelecer sua missão e seus objetivos, a empresa precisa ter grande conhecimento tanto do ambiente externo, avaliando as ameaças e oportunidades, quanto do seu ambiente interno, analisando seus pontos fortes e fracos.

Oliveira (2004, p. 47 e 48), define o planejamento estratégico como sendo “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor

direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma diferenciada e inovadora”. Além da organização estabelecer aonde pretende chegar, o planejamento estratégico faz com que seja analisado também o caminho que deve ser seguido e os meios necessários para a consecução dos objetivos estabelecidos. Ele ajuda a organização a manter um ajuste estratégico entre seus objetivos, suas capacidades e as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo.

Cabe ressaltar, porém, que além do planejamento estratégico, a organização também deverá possuir planejamentos nos níveis tático e operacional. O planejamento organizacional pode ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da organização. Como afirmam Armstrong & Kotler (2000, p.21) “o planejamento estratégico estabelece a base para o resto do planejamento de uma empresa”. Ele é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura organizacional e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos. O planejamento tático, por sua vez, restringe-se a setores ou áreas determinadas da organização, e o planejamento operacional refere-se aos planos de ação.

Por ser a base para os demais planejamentos da organização, a elaboração e implementação do planejamento estratégico envolvem várias fases importantes que devem ser observadas e desenvolvidas com atenção. A seqüência deste processo é definida de maneira diferente pelos autores. No entanto, como expõe Lorange (1986), não existe um sistema de planejamento universal, que se adapta perfeitamente a todas as organizações, pois, as empresas diferem em tamanho, diversidade de operações, maneira como são organizadas e filosofia dos gerentes.

Nesse trabalho, para descrever o desenvolvimento do planejamento estratégico, utilizamos uma metodologia defendida por Oliveira (2004). O autor divide o planejamento nas seguintes fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

Na primeira fase, que corresponde ao diagnóstico estratégico, ou análise estratégica, a organização deve determinar onde e como ela está. Esta fase engloba quatro etapas básicas: identificação da visão organizacional, análise da realidade externa, que identifica as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente, análise da realidade interna, que determina os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e análise dos concorrentes. A visão proporciona o grande delineamento do planejamento, pois representa o que a empresa quer ser e o que pretende atingir. Assim, é importante que esta seja identificada durante o diagnóstico,

para que se possa verificar se ela está de acordo com as oportunidades e ameaças ambientais, e para que os objetivos e metas organizacionais sejam traçados com base na mesma.

A segunda fase do planejamento é o estabelecimento da missão organizacional. A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. É um horizonte que serve de guia às atividades desenvolvidas pela organização. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa; e não deve ser reduzida a algo específico que se pretende alcançar. Ela é um negócio extremamente amplo, e para poder cumpri-la a empresa estabelece propósitos.

Oliveira (2004, p. 127) destaca que “a missão da empresa exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos”. Ou seja, todas as atividades desenvolvidas pela organização devem ser orientadas pela sua missão.

Na terceira fase do planejamento estratégico, que engloba os instrumentos prescritivos e quantitativos, a organização irá analisar o que deseja atingir e o que deve fazer, quais caminhos terá que percorrer, para alcançar a situação desejada. Os instrumentos prescritivos são desenvolvidos através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas, estratégias e políticas funcionais e projetos e planos de ação. Já os instrumentos quantitativos analisam quais são os recursos necessários para a execução dos planos de ação, a fim de atingir os objetivos e metas traçadas, e qual o retorno que a empresa terá.

Os objetivos dizem respeito aos interesses da organização, ao que esta pretende atingir. Segundo Kunsch (2003, p. 219), “são os resultados que pleiteamos alcançar. Para fixá-los, temos que partir de um diagnóstico realista e definir exatamente o que pretendemos fazer, estabelecendo mesmo as prioridades”. As metas, no entanto, estão diretamente ligadas a números. Representam à especificação e quantificação dos objetivos e os prazos em que estes devem ser atingidos. Desta forma, “as metas favorecem muito o processo de controle, pois permitem avaliar e comparar o que foi feito entre o planejado e o efetivamente organizado” (KUNSCH, 2003, p. 220).

E a quarta etapa do planejamento estratégico corresponde ao controle e avaliação. Apesar de serem descritos como a última etapa do planejamento não significa que serão executadas apenas no final do processo. Pelo contrário, o controle e a avaliação têm como principal função analisar se a empresa está percorrendo o caminho certo para alcançar seus propósitos, objetivos e metas, e por isso devem estar presentes durante toda a implantação e execução do planejamento. Desta maneira, o controle e a avaliação contribuem para que a organização possa identificar possíveis problemas e falhas durante o percurso e corrigi-los a

tempo. Também facilitam, no final do processo, a comparação entre os objetivos traçados e os alcançados e a avaliação das estratégias e políticas adotadas.

Oliveira (2004, p. 266) destaca que “o resultado final do processo de controle é a informação”. Assim, os executivos devem procurar estabelecer, durante a execução do planejamento estratégico, um sistema de informações que permita avaliar, constantemente, os objetivos, metas, estratégias e projetos da organização. Esse sistema, para possuir dados relevantes e condizentes com a realidade organizacional, deverá ser desenvolvido com informações provenientes de todos os departamentos e setores.

Além da importância que o planejamento estratégico possui para as organizações no mundo globalizado em que vivemos, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, e direcionando os esforços para pontos comuns, gostaríamos de destacar um dos seus objetivos que consideramos como o norteador desse trabalho. Como afirma Oliveira (2004, p. 65), um dos resultados finais do planejamento é a “consolidação por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa”.

Comunicação Organizacional e Comunicação Interna

A comunicação é um processo que objetiva transferir significados através: de um emissor, da codificação da mensagem, de uma mensagem propriamente dita, do veículo escolhido (o canal de comunicação), do receptor e da decodificação da mensagem, conforme ilustrado abaixo:

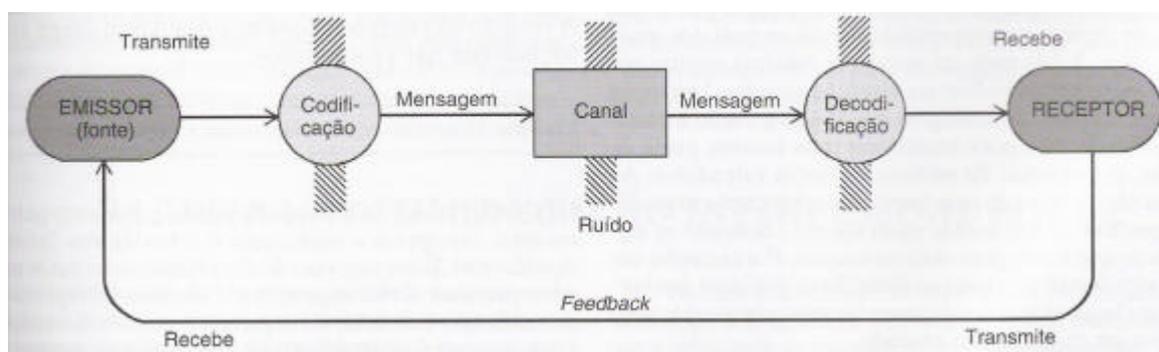


Figura 1: Modelo do processo de comunicação
Fonte: Stoner & Freeman (1999, p. 389)

Esse é o processo mais simples de comunicação. A mensagem origina-se da organização, que assume o papel de emissora, e é enviada aos diversos públicos, os receptores. No entanto, a decodificação da mensagem depende do repertório de cada receptor, e pode ser interferida por diversos fatores, que chamamos de ruídos; podendo ser interpretada de maneira diferente daquela esperada. Assim, se não houver nenhuma transmissão de informações ou de idéias, o processo de comunicação não se concretiza. Para a comunicação ter êxito, o significado da mensagem formulada deve ser entendido.

Kunsch (2003, p. 72) afirma que,

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo processo comunicativo.

Diante disso, o processo de comunicação não pode originar-se sempre da organização, mas deve ser uma via de mão-dupla. “Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (KUNSCH, 2003, p. 71). As organizações precisam estar atentas aos desejos, estímulos e respostas dos seus públicos, e, baseadas nisso, formular suas mensagens. Também devem selecionar cuidadosamente, de acordo com o receptor e com a mensagem a ser transmitida, o canal e a linguagem utilizada.

As organizações são espontaneamente emissoras de mensagens. Elas relacionam-se, constantemente, com diversos públicos. Por isso, a comunicação organizacional abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Assim, é importante que se trabalhe com um planejamento global de comunicação que estabeleça ações conjuntas e que contribua para que as atividades desenvolvidas pelas diferentes áreas sejam somadas em benefício da organização.

O planejamento de comunicação, no entanto, classificado como um planejamento tático, deve fundamentar-se no planejamento estratégico organizacional. Baseando-se na missão, nos objetivos e metas organizacionais, o planejamento e as atividades de comunicação podem ser desenvolvidas de maneira estratégica e eficaz.

Nassar (2005) faz uma retrospectiva histórica, destacando que durante grande parte do século XX as comunicações não-mercadológicas não eram reconhecidas como criadoras de valor organizacional. O surgimento da atividade de relações públicas, no final do século XIX e início do século XX, foi impulsionado pelas inúmeras crises de organizações norte-

americanas com importantes públicos daquele país. Na atualidade, porém, “os públicos percebem as organizações por qualquer uma de suas vertentes comunicacionais, e não só pela comunicação mercadológica” (NASSAR, 2005, p. 14). As formas administrativas, institucionais e internas de comunicação ganharam espaço e importância, e hoje, são fundamentais para a construção de uma imagem organizacional forte.

A comunicação interna, objetiva promover a troca de informações com os funcionários e incentivar a participação ativa destes na concretização dos objetivos organizacionais. Além disso, o público interno é o maior porta voz da organização, e por isso, deve ser visto e tratado como um parceiro da empresa.

A Rhodia (Apud KUNSCH, 2003, p. 154), uma das empresas pioneiras na valorização da comunicação no Brasil, afirma que “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Pereira (In KUNSCH 2004, p. 85) complementa essa idéia, salientando que “os empregados representam o maior trunfo para que a empresa possa se desenvolver e cumprir sua missão. A esse público deve ser dirigida a maior e melhor atenção, pois é com ele que a empresa vai empreender suas conquistas”.

Essas afirmações refletem o ponto de vista que defendemos nesse trabalho. Acreditamos que a comunicação interna merece grande atenção por parte dos executivos, pois as pessoas que constituem esse público, juntamente com a Direção, são os responsáveis por concretizar os objetivos e metas do planejamento estratégico organizacional, defendendo a missão e visão da empresa.

Marchesi (In NASSAR 2005, p.46) destaca que,

Em pouco tempo, os clientes pensarão das empresas o mesmo que seus empregados. Por isso, a comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco dos negócios, estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito e pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

O autor defende que o público interno “é o mais estratégico – e, portanto, o mais importante – para a organização” (MARCHESI, In NASSAR 2005, p.50). Os funcionários são os formadores de opinião para os demais públicos de interesse da organização. Se um empregado fala mal da empresa onde trabalha, essa informação é rapidamente repassada a outras pessoas, prejudicando fortemente a imagem organizacional. Da mesma maneira,

funcionários bem informados e integrados à organização, revertem em valor agregado ao negócio.

Vários outros termos, como endomarketing, marketing para dentro e marketing interno, são usados para descrever a comunicação entre a empresa e o funcionário. Nesse trabalho, utilizamos esses termos como sinônimos da comunicação interna.

Segundo Brum (2003, p. 48) endomarketing “é dar valor e visibilidade à informação, em todos os níveis, para que os empregados tenham uma visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados”. O endomarketing, ou comunicação interna, busca promover canais de comunicação claros e abertos em todos os níveis e segmentos da organização.

A organização deve dedicar atenção redobrada ao seu público interno, para que estes, além de empregados, tornem-se grandes aliados da empresa. Para que isso ocorra a empresa deve estabelecer uma comunicação constante com seus funcionários, compartilhando com estes sua missão, visão, valores e objetivos e informando-os sobre todas as mudanças ocorridas. As pessoas também precisam sentir que são necessárias e que seu trabalho é fundamental para a consecução dos objetivos.

Brum (2000, p. 149) afirma que

a partir do momento em que o funcionário passa a conhecer verdadeiramente a empresa na qual trabalha e o que pensa a Direção, sente-se desempenhando um papel determinante para a manutenção e o crescimento dessa empresa. O sentir-se importante passa pelo grau de informação que recebe, já que na comunicação interna este é o produto da troca.

No entanto, a informação não deve ser transmitida apenas no sentido vertical, de cima da pirâmide organizacional para a base. Para produzir mais e melhor, a empresa também precisa da opinião e da participação dos seus funcionários. Uma comunicação de duas vias, que informa os funcionários sobre as decisões da organização e, ao mesmo tempo, estimula a participação destes, faz com que os mesmos sintam-se co-responsáveis pelo sucesso da empresa. Ao estabelecer um processo de troca de informações, a organização pode obter o comprometimento do público interno com seu planejamento estratégico; e ambas as partes saem satisfeitas.

A comunicação interna, por sua vez, pode ocorrer de duas maneiras: através do acesso formal ou informal à informação. Em muitas empresas, devido à falta de estrutura e de um departamento profissionalizado, o acesso à informação ocorre sempre de maneira informal. Isso, certamente, prejudica muito a integração da Direção com os funcionários e, conseqüentemente, acaba gerando o descomprometimento do público interno com os

objetivos e estratégias organizacionais. Assim, para que a comunicação organizacional ocorra de maneira planejada e estratégica, a empresa deverá contar com o apoio de um profissional da área.

Baseados em conceitos de diversos autores podemos afirmar que o Relações Públicas é o profissional mais adequado para administrar a comunicação organizacional. Este profissional deverá ter grande conhecimento dos diversos públicos da organização e, através de um projeto de comunicação, estabelecer uma comunicação constante com os mesmos. O relações públicas desenvolve um trabalho de longo prazo, devendo servir de elo de ligação da alta direção com os diferentes públicos, mantendo-os sempre muito bem informados sobre tudo que acontece na empresa para promover uma comunicação transparente e eficaz.

Dessa maneira, sendo visto quase por unanimidade como uma função administrativa, o relações públicas deve estar ligado diretamente à alta administração, e é o profissional que irá estabelecer canais formais de comunicação com os públicos da empresa. No caso da comunicação interna, diversas estratégias podem ser utilizadas para manter o público comprometido com a organização, sua missão, seus valores e objetivos.

Veículos de Comunicação Interna

De acordo com Andrade (1983, p. 117), “tudo o que deliberadamente transmite ou conduz comunicações pode ser considerado um veículo de comunicação”. Há assim um número enorme de veículos de comunicação, e estes podem ser divididos em dois grandes grupos: os veículos de comunicação de massa e os veículos de comunicação dirigida. Enquanto os veículos de comunicação de massa transmitem uma mesma mensagem a diversos públicos, os de comunicação dirigida, como o próprio nome diz, objetivam transmitir a comunicação para um público específico e selecionado. Assim, para estabelecer uma comunicação eficaz com o público interno, os veículos de comunicação dirigida são os mais apropriados.

Entre os veículos de comunicação interna existentes, destacamos aqui os mais utilizados, que comprovadamente podem estabelecer uma comunicação eficaz quando empregados de maneira adequada e que correspondem aos objetivos do trabalho. São eles: caixa de sugestões, conversas informais, correspondência, eventos, *house organ*, Internet, Intranet, mala direta, manuais, murais, newsletters, relatórios, reunião e telefone. No entanto, outros veículos de comunicação interna, podem ser usados, com sucesso, por diversas organizações.

A **caixa de sugestões** é um instrumento de comunicação interna que vem sendo cada vez mais adotada pelas empresas. Ela incentiva a participação dos funcionários nas atividades e empreendimentos da organização, além de possibilitar, de maneira anônima, a manifestação de dúvidas. Assim, é ferramenta utilizada para obter-se o *feedback* do público interno. No entanto, é muito importante que todas as sugestões e dúvidas sejam cuidadosamente avaliadas pela Direção, e quando necessário, sejam implantadas mudanças.

Já as **conversas informais** proporcionam um contato pessoal direto, com a vantagem de realizarem-se de maneira informal. Elas podem ocorrer a qualquer hora e em qualquer lugar, dentro ou fora da organização. Contribuem para o esclarecimento de pequenas dúvidas e, principalmente, para a integração dos funcionários.

As **correspondências** possuem diferentes formas, dependendo do público a que se destinam. Para a comunicação interna, as mais utilizadas são as cartas e os memorandos. Além de formalizarem a informação transmitida e possuírem um custo reduzido, as correspondências podem ser conservadas pelo destinatário e relidas a qualquer hora, esclarecendo eventuais dúvidas. No entanto, para que transmitam uma mensagem precisa, deverão ser redigidas com muita atenção, de maneira objetiva e direta, procurando impossibilitar diferentes leituras, e ser distribuída na data e local adequados.

Os **eventos** são um importante meio para a organização se comunicar com o público interno. Várias datas especiais, como o aniversário de fundação da empresa, a inauguração de novas instalações e serviços, ou outras datas contidas na calendarização, podem ser aproveitadas para a realização de eventos que integrem e aproximem o público interno e seus familiares da direção. Além disso, os eventos podem ser promovidos quando se objetiva transmitir uma importante informação ao público interno, despertando desta forma a atenção de todos.

O **house organ**, conhecido por muitos como Jornal Interno, é um instrumento específico de Relações Públicas. Por meio deste a organização pode manter seu público interno bem informado sobre suas principais atividades e eventos. Também possibilita o envolvimento de familiares e pessoas externas a empresa, uma vez que os funcionários podem guardar o informativo e mostrar aos interessados, contribuindo assim, com a projeção de uma imagem institucional positiva.

A **Internet** é uma poderosa ferramenta de comunicação, devido, principalmente, ao fato de possibilitar a troca de informações, entre quaisquer partes do mundo, em tempo real. Ela pode ser usada como veículo para desenvolver múltiplas atividades de relações públicas com os diferentes públicos. Através de seus *sites*, as empresas podem divulgar um volume

enorme de informações, que estarão disponíveis a todos os interessados. O público interno também pode criar uma cadeia de relacionamentos através dos e-mails ou dos programas de mensagens instantâneas, que simplificam e agilizam a comunicação.

No entanto, por meio da **Intranet**, a comunicação virtual direcionada ao público interno pode ser otimizada. As informações que circulam nesse veículo de comunicação podem ser acessadas apenas pela organização a qual pertencem e pelos seus funcionários. Desse modo, cada funcionário possui uma senha individual, necessária para entrar no sistema. A Intranet permite a comunicação entre os empregados, principalmente, por meio de correio eletrônico e do acesso e consulta a informações técnicas e comerciais.

A **mala direta** é um veículo de comunicação escrita, enviado a várias pessoas, ou públicos, por meio de mala postal. Os tipos mais comuns de mala-direta são: carta-circular, catálogo, convite, folheto e questionário. Esses materiais devem ser bem elaborados, de maneira a despertar a atenção do público a que se destinam. Contudo, a mala direta não transmite uma mensagem individualizada, como acontece com a correspondência, mas pode estabelecer uma comunicação rápida e eficiente entre a organização e seus públicos, inclusive com o público interno.

Os **manuais** constituem um instrumento direto e pessoal de comunicação. Servem para apresentar a empresa ao novo empregado, e, geralmente, destacam os direitos e deveres dos mesmos. Dessa forma, devem ser atrativos ao público interno, possuir formato e conteúdo simples, apresentando de modo inteligente as principais informações; uma vez que o objetivo principal desse veículo, é instituir uma comunicação clara e projetar uma imagem favorável da organização.

Já os **murais**, quando bem localizados, podem ser aproveitados para transmitir uma infinidade de informações, por diversos setores. Porém, para que sejam alvo de atenção, devem possuir uma boa aparência e organização, e podem veicular informações de interesse geral, sobre assuntos externos à empresa. É indispensável também, que sejam atualizados constantemente. Caso contrário, em pouco tempo, perderão sua finalidade e deixarão de ser observados pelo público.

As **newsletters**, também chamadas de cartas informativas, são publicações destinadas a um ou a vários públicos da organização. Apesar de possuírem um formato simples, que garante uma distribuição facilitada e uma leitura rápida, publicam informações técnicas sobre a atuação e o ramo de negócio da empresa. Por meio das newsletters, os funcionários podem conhecer o mercado onde atua a empresa em que trabalham, podendo compreender melhor os objetivos e metas organizacionais.

Os **relatórios** são uma maneira eficaz de manter o público interno bem informado. São um instrumento flexível, que oferece amplas possibilidades de exposição, tanto pelo volume, quanto pela apresentação gráfica, com a possibilidade do uso de imagens, gráficos e tabelas, o que facilita a compreensão. Possuem, principalmente, a finalidade de “prestar contas”, de maneira minuciosa, das atividades realizadas pela instituição. Também podem ser usados, pelos diversos setores da organização, como material de consulta de informações e de apoio na realização das atividades posteriores.

As **reuniões** são uma ferramenta de comunicação direta, possuindo, dessa forma, uma grande flexibilidade. No entanto, para que se alcancem os objetivos esperados, é necessário que as reuniões sejam preparadas com cuidado por quem irá conduzi-las. Existem dois tipos principais de reuniões que podem ser realizadas pela organização com o seu público interno: a reunião informativa e a reunião de discussão.

E o **telefone** é um importante meio que facilita e agiliza a comunicação, até mesmo no ambiente interno das organizações. Por ser um veículo simples e de fácil manuseio, pode ser utilizado por qualquer pessoa, possibilitando uma comunicação imediata. No entanto, para que a mensagem enviada transmita o significado esperado, é preciso que as pessoas que utilizem uma linguagem objetiva e adequada.

Estudo de Caso: Metodologia e Resultados

O presente estudo de caso foi realizado na FAI - Faculdade de Itapiranga. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental, observação direta, entrevistas e questionários.

Na pesquisa documental foram analisados os dados contidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da FAI - Faculdade de Itapiranga, no qual buscou-se identificar a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas da Instituição.

A observação direta foi uma fonte utilizada para prover informações adicionais, que foram confrontadas com os demais resultados obtidos. Os pesquisadores observaram alguns meios utilizados de comunicação interna, como os murais, as comunicações informais e as ações e eventos realizados pela Instituição. Foram analisados o tipo de linguagem utilizada e a receptividade do público interno em relação aos mesmos.

As entrevistas, semi-estruturadas, foram divididas em dois tipos. A primeira foi aplicada ao Presidente da SEI-FAI Faculdades de Itapiranga. Já o segundo modelo de entrevista, destinou-se aos responsáveis pela Coordenadoria Geral de Ensino, Gerência Acadêmica, Gerência Estudantil, Gerência Financeira, Gerência de Recursos Humanos e três

Coordenadores de Cursos (o que ocupa o cargo a mais tempo, o que ocupa o cargo a menos tempo e o intermediário). As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelos pesquisadores. Para possibilitar a análise precisa das respostas dadas pelos entrevistados, elas foram gravadas em fita k-7. Desta forma, as informações obtidas passaram por uma categorização e foram comparadas com os dados da pesquisa documental, com as observações realizadas e com as respostas obtidas através dos questionários.

E o quarto instrumento de coleta de dado utilizado foi o questionário. Este é composto de 19 questões fechadas e foi aplicado aos professores e funcionários. Atualmente, a FAI possui 56 professores contratados e 21 funcionários, totalizando 77 pessoas. Destas, oito participaram das entrevistas, 11 professores não são cadastrados e sete pessoas participaram do pré-teste do questionário. Dessa forma, o universo da pesquisa é constituído por 51 pessoas. A definição da amostra é probabilística, e o questionário foi distribuído a todos os funcionários; no entanto, apenas 38 pessoas responderam o mesmo. Assim, os resultados obtidos podem ser generalizados a, aproximadamente, 90% do público interno da instituição.

Verificou-se que a SEI-FAI possui, predominantemente, dois meios de comunicação oficiais: os murais e a página na Internet. Porém, esses importantes meios de comunicação não são utilizados de maneira adequada, para promover e facilitar a troca de informações da Instituição com seu público interno.

Além disso, observou-se que a maior parte da comunicação interna ocorre de maneira pessoal e informal, através do diálogo; e mesmo assim, muitas vezes as informações não são passadas a todos. O conteúdo das informações transmitidas relaciona-se, principalmente, às tarefas que devem ser executadas pelos funcionários, sendo que apenas 34% destes afirmaram receber informações sobre os objetivos e metas do seu setor e da Instituição.

Devido a essa comunicação falha em relação à divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional, conseqüentemente, a maioria dos gerentes e coordenadores de curso entrevistados, e dos professores e funcionários questionados não conhecem, com clareza, a visão, os objetivos e as metas da Faculdade de Itapiranga. Mesmo assim, a grande parte destes, ou seja, 79% afirmou que sente-se responsável pela concretização dos objetivos da Instituição.

Na Instituição nenhum setor, inclusive o da comunicação, possui planejamento tático. Assim, muitas atividades são realizadas ao acaso ou em cima da hora, quando se identifica a necessidade, o que impossibilita, também a divulgação adequada das mesmas. A falta de planejamento faz também com que muitas ações, que trariam resultados em longo prazo,

deixem de ser pensadas e implantadas. Vários entrevistados destacaram que a comunicação na Instituição deve ser aperfeiçoada, uma vez que poucos veículos formais são utilizados.

A utilização de diversos veículos de comunicação interna também foi sugerida pelos entrevistados e questionados. Entre eles destacamos a Internet, os murais, a Intranet, reuniões, correspondências, e um informativo interno; pois, fundamentado nessa pesquisa e na teoria, acreditamos que estes veículos podem ser utilizados eficazmente para o intercâmbio de informações entre a Direção, professores e funcionários da FAI.

Considerações Finais

A partir das informações e dos dados levantados, a presente pesquisa alcançou com êxito os objetivos traçados. Observou-se que a maior parte do público interno da Faculdade de Itapiranga não é comprometida com o Plano de Desenvolvimento Institucional da organização, o que ocorre, principalmente, pelo fato da Instituição não possuir uma comunicação interna estruturada e planejada, que divulgue, de maneira adequada, as informações organizacionais.

Dessa forma, sugerimos que, partindo do PDI, seja elaborado um planejamento de comunicação, que possibilite o desenvolvimento de metas e ações a longo prazo. Diversos veículos de comunicação podem ser utilizados com sucesso no intercâmbio de informações com os professores e funcionários, facilitando ao profissional de relações públicas a missão de informar e influenciar positivamente esse público. No entanto, ressaltamos a importância da direção e dos responsáveis por administrar a comunicação organizacional, conhecerem seu público interno para que, além de selecionar os veículos de comunicação a serem utilizados, possam adequar as mensagens transmitidas às necessidades e exigências dos receptores.

Como considerações finais, destaca-se que a comunicação interna é indispensável para a obtenção do comprometimento do público interno com o planejamento estratégico organizacional. Para que a empresa possa cumprir sua missão e alcançar com êxito os objetivos traçados no seu planejamento, não poderá prescindir da comunicação.

Quanto mais a comunicação for aperfeiçoada e desenvolvida, e quanto mais veículos forem utilizados de maneira planejada, melhor será o intercâmbio de informações, o conhecimento e a interação do público interno com o planejamento estratégico e com a organização. E, um público interno bem informado, motivado e participante torna-se o maior aliado da empresa, trabalhando junto com a Direção para atingir os objetivos almejados e transmitindo para os demais públicos de interesse uma imagem organizacional positiva.

Bibliografia

ANDRADE, Teobaldo de. **Para entender relações públicas**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 1983.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Introdução ao Marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos (LTC) Editora S.A., 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

_____. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

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

LORANGE, Peter; VANCIL, Richard. Como Projetar um Sistema de Planejamento Estratégico. In: **Coleção HARVARD de Administração**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1986.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna – a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005.

NASSAR, Paulo. Comunicação Estratégica, um conceito em evolução. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna – a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Ricardo Eduarte. Relações Públicas de Resultados. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.