



## Documento padrão para submissão de trabalhos ao XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

### **A inclusão de meios digitais como ferramenta da Comunicação Corporativa**

Maria Helena Bernardo Myczkowski<sup>1</sup>  
CBTA -Rio Claro  
Ana Cristina Giácomo<sup>2</sup>  
Faculdade Cásper Líbero - SP

### **Resumo**

Construir uma comunicação eficiente, ou seja, uma comunicação que transcende a simples troca de mensagens e adquire um papel estratégico dentro das organizações é um dos desafios que as empresas modernas têm na busca da competitividade. Aliado à isso, o avanço tecnológico e as suas respectivas mudanças impõe às organizações uma nova dinâmica em sua comunicação corporativa. O objetivo desse artigo é a verificação de como a introdução de meios digitais no processo comunicacional pode estimular, através de uma escuta mais eficaz, a participação dos funcionários dentro da organização, fortalecendo os canais de relacionamento, aumentando o comprometimento e tornando possível a obtenção de um diferencial competitivo.

### **Palavras-chave**

Comunicação interna; escuta eficaz; meios digitais

### **1. Introdução**

Um ponto de partida para se construir uma comunicação empresarial eficaz é possuir uma política interna que valorize a compreensão do ser humano enquanto profissional preservando sua integridade física, mental e emocional. O sucesso dessa política induz, diretamente, à uma mudança cultural e comportamental dos líderes, que devem estar abertos aos questionamentos e sugestões por parte de sua equipe. Valorizar a voz do público interno é investir no seu maior patrimônio. É o que Gaudêncio Torquato valoriza com o nome de comunicação vertical ascendente.

---

Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XXX Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pelo Centro Universitário Nove de Julho, especialista em Comunicação e Marketing pela Universidade Anhembí Motumbi, graduada em Comunicação Social, com ênfase em Rádio e Televisão pela FAAP-SP, docente do ensino superior em curso de graduação e pós graduação. *E-mail:* [mariahelenabernardo@hotmail.com](mailto:mariahelenabernardo@hotmail.com)



<sup>2</sup> Doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC/SP, Mestre em Ciência da Comunicação pela ECA/USP . Ex vice-diretora, coordenadora do curso de RP e docente de graduação e pós da Fac. Casper Líbero. Autora do livro Tudo acaba em Festa. *E-mail:* cristinagiacomo@hotmail.com

Sabe-se que a estrutura tradicional de uma empresa tende a ser burocrática, racional e normativa, dando pouca vazão para sentimentos e emoções. Taylor defendia a necessidade de separar o trabalho de planejamento da execução. Ao aplicar métodos científicos na administração, March e Simon<sup>1</sup> escreveram: " *Taylor e seus companheiros foram levados a estudar principalmente o uso dos homens como adjuntos das máquinas no desempenho de tarefas produtivas de rotina*". Tais características tendem a impedir a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores. Como resultado desse distanciamento entre líderes e liderados encontramos uma diminuição da motivação, o que pode comprometer o processo produtivo.

Percebe-se que foi pelo desgaste que essas práticas causavam aos funcionários, que uma nova abordagem, estruturada pelo sociólogo australiano Elton Mayo, passou a defender o bom relacionamento no trabalho como alavanca dos índices de produtividade. O objetivo do programa de entrevistas da experiência de Hawthorne era:

*“desvendar os motivos que levavam os funcionários a adotar posturas tão diferentes nos seus departamentos e na sala de Provas. O Programa foi bem aceito tanto pelos operários quanto pelos supervisores, já que os primeiros encontravam a possibilidade de falar o que sentiam a respeito da organização como um todo, enquanto os últimos poderiam conhecer os problemas e anseios que afligiam seus subordinados. O resultado do início do programa foi sentido imediatamente: a produtividade dos operários aumentou e a supervisão melhorou.”<sup>2</sup>*

Cristina Gíacomo<sup>3</sup> corrobora ao afirmar:

*“A Escola Humanista da Administração têm sua importância não só intrínseca, de agente transformador da maneira de encarar o trabalhador, mas também por outros aspectos de interesse direto para esse estudo. Em primeiro lugar, a ênfase dada à comunicação na experiência de Hawthorne. Em segundo, a relevância dada ao estudo da dinâmica grupal e interpessoal necessárias para a dinâmica para a maioria dos eventos.*



1. March, J.E. Simon, H. A Teoria das Organizações. Rio de Janeiro: FGV, 5ªed, p.32

2. Kil H. Park, Daniel F. De Bonis e Marcelo R. Abud. Introdução ao Estudo da Administração. Pioneira, 1997 pp 60

3. Giacomini, Crstina. Tudo acaba em festa: evento, líder de opinião público. 2ªed-São Paulo: Scrtta, 1997

*Em terceiro, a contribuição da teoria humanista para os estudos de motivação no ser humano. Vale destacar a importância que as formas de comunicação adquirem no mundo das organizações a partir dessa experiência”.*

A partir dessas considerações, entende-se que a comunicação empresarial objetiva produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer propósito organizacional só terá chance de ser alcançado quando se tornar possível aos trabalhadores expressarem os seus valores, desejos e conflitos, socializando-os e confrontando-os com os de outros.

Atualmente as organizações já tendem a perceber o funcionário como sendo um dos agentes que podem determinar a produtividade organizacional. Ouvir e respeitar suas crenças e opiniões faz com que se sintam parte do processo, levando-os ao envolvimento cada vez maior com o cargo que ocupa e conseqüentemente trazendo maior envolvimento e comprometimento com a organização.

Os funcionários, chamados por muitas organizações de cliente interno, já começam a ter status diferenciado dentro da empresa. Assim, como cada departamento precisa do outro para prover seus trabalhos de forma eficiente e eficaz, todos necessitam estar efetivamente motivados para fazê-lo. Portanto, as linhas de comunicação entre esses departamentos devem estar sempre abertas para o diálogo e troca de experiência e informações. E quanto maior for a agilidade da comunicação, melhor.

É nesse momento que se entende que o uso adequado dos meios digitais como ferramenta de comunicação corporativa pode desempenhar um importante papel e, por que não dizer, indispensável em toda a organização que tem como missão a agilidade e a excelência em suas relações, tendo como ponto de partida seu público interno.

## **2. Conceituando Comunicação Digital**

Segundo Roman<sup>4</sup>, o surgimento da intranet deu-se em 1994 nos EUA e chegou ao Brasil em meados de 1996. Seu uso nas organizações aconteceu por conta do avanço tecnológico. É sabido que a tecnologia impõe um novo ritmo às organizações, induzindo à novos comportamentos e competências.



4. Roman apud Rogero, Isis Ota. Comunicação interna e intranet: O caso da CPM SA. São Paulo, 2004. Monografia (pós graduação). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo

Dessa forma, organização e tecnologia necessitam estar alinhadas a fim de que se garanta um discurso coerente e construtivo.

Kunsch<sup>5</sup> considera a intranet um meio telemático, uma vez que a informação é trabalhada e passada com o uso combinado da informática com os meios de telecomunicação.

Quando a comunicação é ágil e eficaz, as pessoas passam a compreender melhor suas tarefas, os funcionários tornam-se mais envolvidos no cargo e tendem a apresentar excelentes desempenhos, com baixo índice de faltas e atrasos e grande integração com os demais departamentos. Funcionários que não estão efetivamente comprometidos com o seu trabalho, não se conhecem, não conhecem a empresa onde trabalham são extremamente prejudiciais em um contexto de intensas mudanças e competitividade entre os mercados.

Partindo dessas considerações, a empresa deverá utilizar recursos para facilitar a participação de sua equipe através de meios internos de comunicação, onde o funcionário possa expressar suas opiniões com críticas e sugestões.

Lévy<sup>6</sup> acredita que a tecnologia não chega a causar impacto nas pessoas por considerá-la mais uma ferramenta dentro de um processo cultural, afirmando que os resultados com seu uso podem ser tanto positivos quanto negativos, por se tratar apenas de uma relação entre os fatores técnicos e as qualidades das relações humanas. Isso porque, evolutivamente, a tecnologia acaba por interagir com a vida das pessoas, no que Castells<sup>7</sup> corrobora ao afirmar que “as novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos”.

Faz-se necessário um novo aprendizado organizacional para que o meio digital passe a ser eficaz e traga benefícios tanto aos funcionários quanto para própria empresa.

De acordo com Gaudêncio Torquato<sup>8</sup> “*em termos quantitativos, pode-se prever cerca de 80% a 90% de informações fluindo no sistema descendente e entre 10% a 20% pelo fluxo ascendente*”. Esses dados nos revelam que há um excesso de informações formais partindo dos níveis gerenciais para o operacional, gerando por vezes um acúmulo de

---

5. Kunsch, Margarida Krohling, Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo, Summus, 2003.

6. Lévy, Pierre. Cibercultura. 2ª ed., São Paulo, Editora 34, 2000. Tradução: Carlos Irineu da Costa

7. Castells, Manuel. A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In. Denis de Moraes (Org). Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2003

8. Torquato, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. Pioneira Thompson Learning, 2002 pp 40



normas, instruções e informações que acabam prejudicando a assimilação, a rapidez e o entendimento de muitas mensagens. Por outro lado, as comunicações que partem da base para os níveis gerenciais são lentas e possuem poucos canais internos de comunicação em comparação a anterior.

Quando o fluxo da comunicação é interrompido por uma comunicação ascendente deficiente, os líderes perdem o contato com as reais necessidades e motivações de seus funcionários, tornando-se impossibilitados de tomar decisões por falta de informações.

Essa dinâmica favorece o aparecimento de redes informais também conhecidas como “rádio-peão”, gerando boatos e rumores nocivos às empresas. O boato contém informações incompletas e tendem a aparecer em maior escala em períodos de insegurança.

De acordo com Keith Davis<sup>9</sup>, “*empregados típicos gastam, em média, mais de 30% de seu tempo escutando, donde se conclui que esta é uma importante parte de seu trabalho. Entretanto, depois de dois meses, eles se lembram apenas de 25% daquilo que foi dito*”. Com base nisso, entendemos que a compreensão da mensagem deva ser melhorada através de treinamentos, mas principalmente com uma mudança de comportamento, onde se evite o devaneio, aumente o interesse na mensagem aperfeiçoando a própria percepção do receptor.

Considerando que o meio digital tende a ser mais sedutor com sua nova linguagem, ele acaba tornando-se uma ferramenta mais produtiva e adequada aos novos tempos. Destarte, quando uma empresa desenvolve novos meios de comunicação, ela acaba abrindo novos canais, tanto ascendentes quanto descendentes, facilitando a interação entre as hierarquias.

Keith Davis<sup>10</sup> salienta que

*“ A escuta é um elo fraco na cadeia de comunicação de duas vias. Muitos gerentes não trabalham ativamente o escutar bem, que é um pré-requisito para o sucesso. Um dos principais motivos é porque o locutor inicia a ação no receptor e a escuta pode ameaçar a auto-imagem de uma pessoa. Aparentemente, a maior parte das pessoas prefere falar sobre suas próprias*

---

9. Davis, Keith, John W. Nestróm; tradução de Eunice Laçava Kwasnicka- Comportamento humano no trabalho, São Paulo, Pioneira, 1996 pp21

10. idem, ibidem pp21



*idéias do que escutar aquilo que os outros têm a dizer, mesmo que isso ofereça a oportunidade de aprender alguma coisa. Apesar das dificuldades de um boa escuta, ela é essencial para a compreensão e é uma habilidade que pode ser aprendida”.*

### **3. Ouvir, condição necessária de toda aprendizagem**

Plutarco nasceu na região da Beócia, na Grécia, no século 1º, de nossa era. Viveu durante 20 anos em Roma e foi nomeado sacerdote vitalício de Apolo Pítico, em Delfos. Sua obra se divide em duas partes: os escritos históricos e os Tratados de Moral.

Nessa segunda parte estão expressas as principais idéias do autor sobre a importância do ouvir, num pequeno texto intitulado “Como Ouvir”. Esta obra escrita no ano 100, voltada para a importância do ouvir, inicia um discurso diferenciado uma vez que sempre foi conferido maior valor à arte de falar, sendo considerada principal instrumento de poder na democracia grega e na república romana.

Em sua obra “Como Ouvir”, Plutarco faz inúmeras considerações que partem desde considerar o ouvir uma condição necessária de toda aprendizagem evoluindo aos erros e maneiras que cometemos ao ouvir.

Em algumas considerações do autor, nota-se a importância e a complexidade que o tema abrange:

*“A inveja unida à maldade e à malevolência não é boa para qualquer tipo de trabalho e serve de empecilho a tudo o que é belo: além disso, constitui um péssimo assessor e conselheiro para o ouvinte: torna as palavras úteis importunas, desagradáveis e mal aceitas, pois os invejosos gostam mais de todas as coisas do que de boas palavras”.*<sup>11</sup>

Em um outro momento da obra, Plutarco afirma

*“pois o ouvinte é companheiro no discurso e colaborador daquele que discorre, mas não deve ser obrigado a procurar amargamente as falhas daquele, fazendo-o prestar conta de cada palavra e circunstância, enquanto, sem justificação a dar, cometendo incongruência e muitos solecismos, se porta com desacerto e deseducação durante a audição”.*  
*Ademais, dizem que a natureza deu a cada um de nós dois ouvidos e uma só língua para falarmos menos e ouvirmos mais”.*<sup>12</sup>

---

11. MARÉCHAUX, Pierre. Como ouvir. Plutarco: tradução (grego e francês) João Carlos Cabral Mendonça; revisão da tradução Henrique F. Cairus, Tatiana Ribeiro- São Paulo, Martins Fontes, 2003.- (Breves encontros) pp15

12. idem, ibidem pp15



Importante verificar que o conceito de escuta eficaz já remonta de muito tempo e que desde então se percebe sua importante contribuição para o bom desempenho e andamento das relações interpessoais.

Ouvir é estar aberto ao mundo e ao conhecimento. É permitir o acesso de novas idéias e conseqüentemente às novas oportunidades. Pessoas que ouvem somente a si próprios não interagem com a realidade do mundo e podem perder gradativamente a referência.

Assim são as empresas. É necessário que ferramentas sejam inseridas com o intuito de facilitar seu contato com seus públicos, a fim de lhes garantir um constante feedback.

### **3. Estudo de Caso**

A empresa analisada é a Tigre SA . Ela foi criada em 1941, em Joinville com a finalidade de ser, a princípio, uma pequena fábrica de pentes de chifre de boi chamada ‘Tigre’. Já no ano seguinte veio a diversificação com a produção dos cachimbos Sawa.

Devido a uma época de grandes transformações decorrentes da 2ª Guerra Mundial, novos hábitos e novos produtos foram criados, entre eles o surgimento do plástico. Diante dessa nova tecnologia, a Tigre passou a utilizar o plástico na confecção de seus produtos, ampliando o leque de seu negócio com a produção de pentes, piteiras, copos, pratos, brinquedos e leques.

No final dos anos 50, quando a empresa já havia progredido bastante com uma extensa gama de produtos plásticos extrudados e injetados, um projeto ousado e absolutamente novo foi desenvolvido e lançado: os Tubos e Conexões de PVC para instalações hidráulicas.

A partir deste momento a empresa não parou mais de buscar o novo e usar de criatividade e dinamismo para lançar no mercado as mais inovadoras ações. Hoje, a empresa atua em 3 mercados nos quais é líder e é dona de uma das mais completas linhas de Tubos e Conexões de PVC do mundo.

A Tigre conta com quatro mil funcionários, cinco Centros Operacionais no Brasil, além de unidades no exterior - Argentina, Bolívia, Chile e Paraguai – tendo seus produtos presentes em mais de 35 países, de diversos continentes.



#### **4. Cultura Tigre**

De acordo com pesquisa realizada pela Revista Exame – As melhores empresas para se trabalhar / 2006, “O orgulho em se trabalhar nessa empresa é uma tradição que passa de pai para filho, tamanha a incidência de familiares trabalhando na organização”. Esta pesquisa revela que 91,5% dos funcionários se identificam com a empresa e 82% estão motivados e satisfeitos com seu trabalho.

#### **5. Comunicar para motivar**

Seu departamento de comunicação corporativa busca zelar pela boa imagem da empresa, e consegue isso observando uma série de ações. Sua equipe de comunicação corporativa, sediada em Joinville, centraliza a informação a fim de garantir que a comunicação da empresa siga o padrão estabelecido, cuidando de sua identidade visual e identificando, através de pesquisas de satisfação, a percepção de seu público interno em relação à empresa.

A Tigre possui o jornal “Tigre em Ação”, distribuído mensalmente a cada um de seus funcionários e que busca prestar informações sobre suas unidades, acontecimentos internos, código de conduta, novas parcerias, lançamentos de produtos, campanhas de responsabilidade social, além de artigos enviados pelos próprios colaboradores, promovendo assim, uma sinergia de informação.

Outra forma que a Tigre abre para ouvir seus colaboradores é através do café com o Presidente, onde convida todos os colaboradores aniversariantes do mês para uma confraternização, onde o diálogo é aberto e estimulado através de bate-papos informais com pessoas de todos os escalões gerenciais até o chão da fábrica, reafirmando uma gestão participativa.



Conta ainda, com murais espalhados estrategicamente pela empresa, onde atualiza quinzenalmente seus funcionários, garantindo um realinhamento e a disseminação de todas suas ações.

## **6. O desafio da comunicação digital**

A Tigre sempre se preocupou com a inovação tecnológica e essa cultura não ficou limitada à sua linha de produtos. Em termos de comunicação organizacional, ela está sempre em busca da atualização de novos meios, afim de dar voz aos seus colaboradores, tornando sua comunicação ágil e transparente.

A Tigre utiliza a ferramenta BOSS - **Billing Online System** em seu site de e-commerce (e-tigre.tigre.com.br). Isso significa dizer que essa ferramenta permite a automatização do processo de cobranças tornando a indústria independente dos bancos para emissão de boletos de pagamento.

Além disso, seu site tem como base a plataforma Microsoft®, e objetiva prover uma solução e-business aos usuários dos sistemas vinculados à Tigre S.A. É leve e sua navegação é considerada bastante simples. Sua utilização não requer demasiado tempo, e seus padrões facilitam a compreensão do usuário final, buscando viabilizar que clientes, fornecedores, gerentes e todos os usuários de sistemas da Tigre acessem informações e efetuem operações tais como pedidos, confirmações de dados, entre outros, via internet.

Em termos de rapidez, todo esse avanço tecnológico permite que mais de 90% das correções e alterações solicitadas sejam implementadas em menos de 8 horas. As atualizações de dados no sistema não duram mais de 20 minutos, e portanto podem ser programadas com grande liberdade.

Em termos de comunicação interna, a intranet foi incorporada em meados de 1996 como sendo uma opção de meio de comunicação. Ela é abastecida pela área de Tecnologia de Informação. Seus links vão desde TI, RH, Desenvolvimento Humano, Mkt, Qualidade e Responsabilidade Social, atualidades, galerias de fotos e serviços. Existem links para o HSBC, banco utilizado pela empresa, para a AGEMED – empresa que faz a



administração do Plano de Saúde, para os Correios e a Dtcom – treinamento a distância. Para incentivar a inclusão digital junto aos seus colaboradores, a Tigre tem computadores em toda a fábrica, não somente nas áreas administrativas, também no parque fabril, além de quiosques de consulta, onde todos, sem exceção, possuem senha de acesso. Além disso, na sala de treinamento existe um computador disponível para a participação de cursos a distância via TV, com testes e matéria de apoio. Existe ainda links que acessam tanto o banco utilizado pela empresa como também a plano de saúde oferecido aos funcionários.

Como outra alternativa de meio digital utilizada pela empresa, podemos citar o email para presidente utilizado para críticas e sugestões, onde todas as mensagens são lidas e respondidas, além de transmissão ao vivo pela Dtcom, sistema parecido com MSN, liberados para os funcionários administrativos de todas as unidades.

## **6. Considerações finais**

No caso estudado, a organização demonstra estar sempre em busca de uma atualização em seus processos, tanto operacionais quanto comunicacionais. Isso lhe proporciona, cada vez mais, canais ascendentes de comunicação, tão necessários à uma escuta eficaz.

Toda vez que uma empresa cria mecanismos que permitam o funcionário a falar, acaba por fortalecer os canais de relacionamento, aumentando o acesso a seus líderes e gerando um clima de confiança mútua, com maior comprometimento e obtenção de um diferencial competitivo.

Talvez, seja por essa razão que a Tigre possua em seu quadro de colaboradores, pessoas satisfeitas e comprometidas com a organização, pois toda vez que o funcionário percebe que pode participar com suas opiniões e sugestões, o clima de equipe é fortalecido, fazendo com que se sintam colaboradores no sentido real da palavra.

Assim, pode-se concluir que as organizações não podem mais tratar seus funcionários como meros recursos humanos substituíveis, pois cada um traz em sua essência um histórico rico e único de experiências e contribuições fundamentais e que são insubstituíveis para a organização.

Quando uma organização se propõe a dar voz à seus funcionários, é necessário uma adaptação em seus canais de comunicação, a fim de garantir a agilidade e a facilidade de



envio de mensagens. Nesse sentido, os meios digitais aparecem como resposta às empresas que buscam viabilizar, em tempo real, informações atualizadas que favoreçam o desempenho de seus funcionários e mantenham seus stakeholders atualizados, por permitir disseminar os dados à todos e em qualquer lugar.

Entendemos também que rapidez e a padronização de uma comunicação corporativa passam a ser alguns dos benefícios que este tipo de meio oferece, pois a prontidão ao acesso às respostas garantem um aumento de satisfação de todos os públicos envolvidos.

Colaboradores informados tendem a produzir mais e melhor. Consumidores informados reforçam a da marca.

Destarte, somente depois de se conscientizar da importância da comunicação digital e utilizá-la como mais um recurso comunicacional, compartilhando informações e permitindo agilidade nos fluxos ascendentes e descendentes, é que organização conseguirá garantir fidelização e respeito necessário, matéria-prima escassa no mundo dos negócios.



## Referências Bibliográficas

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In. Denis de Moraes (Org). Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2003

DAVIS, Keith, NESSTROM, John W. tradução de Eunice Laçava Kwasnicka- Comportamento humano no trabalho, São Paulo, Pioneira, 1996 pp21

GIÁCOMO, Crstina. Tudo acaba em festa: evento, líder de opinião público. 2ª ed- São Paulo: Scrtta, 1997

PARK, Kil H., BONIS, Daniel F., ABUD, Marcelo R. Introdução ao Estudo da Administração. Pioneira, 1997 pp 60

KUNSCH, Margarida Krohling, Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo, Summus, 2003.

LÉVY, Pierre. Cibercultura. 2ª ed., São Paulo, Editora 34, 2000. Tradução: Carlos Irineu da Costa

MARCH, J.E Simon, H. A Teoria das Organizações. Rio de Janeiro: FGV, 5ª ed, p.32

MARÉCHAUX, Pierre. Como ouvir. Plutarco: tradução (grego e francês) João Carlos Cabral Mendonça; revisão da tradução Henrique F. Cairus, Tatiana Ribeiro- São Paulo, Martins Fontes, 2003.- (Breves encontros) pp15

MORAES , Denis de (Org). Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2003

REVISTA EXAME. 150 melhores empresas para você trabalhar 2006. P.151

ROGERO, Isis Otta. Comunicação Interna e Intranet: O caso da CPM SA. São Paulo, 2004. Monografia (pós graduação) . Escola de Comunicação e Arte, Universidade de São Paulo.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. Pioneira Thompson Learning, 2002 pp 40

Web site:

[www.tigre.com.br](http://www.tigre.com.br) 16/04/2007

<http://www.gsn.com.br/mostracase.php?id=e-tigre> 16/05/2007