



A importância da comunicação interna e administrativa: estudo de caso na Fiepe, Recife, Brasil¹

Manuela Rau de Almeida CALLOU²
Escola Superior de Relações Públicas, Recife, PE

Resumo

Neste trabalho, pretendemos entender como são desenvolvidas a comunicação interna e administrativa na Federação das Indústrias de Pernambuco. Esses dois componentes da comunicação organizacional vêm se estruturando cada vez mais nas organizações, demonstrando a importância de serem planejados estrategicamente para alcançar os objetivos propostos. Desse modo, discutimos os conceitos e apresentamos uma análise prática através de um estudo de caso, com entrevistas que revelam dados qualitativos com relação ao tema proposto.

Palavras-chave: comunicação interna; comunicação administrativa; comunicação organizacional.

Introdução

A comunicação organizacional vem, cada vez mais, conquistando mais espaços, na medida em que as diretorias empresariais percebem que investir em comunicação proporciona benefícios que vão além da procura pelos serviços empresariais ou pela venda dos produtos.

Esses benefícios estão relacionados à consolidação de uma melhor imagem institucional, um melhor relacionamento entre os funcionários, uma maior facilidade de viabilizar os fluxos de informação e um aumento da satisfação do corpo funcional. Esses fatores contribuem para que a empresa se torne um ambiente mais agradável de trabalhar, criando no dia-a-dia das ações desenvolvidas um bom clima organizacional.

Dessa forma, a organização alcança os seus objetivos empresariais. Os trabalhadores, ao desempenharem suas funções de forma integrada e motivada, contribuem à formação de uma imagem e identidade mais coesa no mercado em que

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora da Escola Superior de Relações Públicas; Orientadora de Trabalhos de Conclusão de Curso - ESURP, email: manu.callou30@gmail.com.



atua. Também trabalham mais satisfeitos, acarretando numa maior produtividade dos serviços ou produtos oferecidos aos clientes.

Assim, temos o objetivo de estudar como é realizada a comunicação interna e administrativa na Federação das Indústrias de Pernambuco - Fiepe, por considerar relevante, a partir de um estudo de caso, perceber como a prática da comunicação vem sendo realizada.

Comunicação interna e administrativa

A comunicação organizacional começa a ser entendida e praticada no contexto das empresas como um setor estratégico. Isso significa que os componentes do mix de comunicação, que são a comunicação interna, a comunicação administrativa, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica³, ao serem planejadas e sistematizadas, contribuem para que a empresa alcance seus objetivos comunicacionais.

Margarida Kunsch (2003) explica que a comunicação interna está relacionada às ações de comunicação desenvolvidas para integrar e motivar os funcionários na organização. A autora afirma que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que tenta unir os interesses dos empregados com os da organização, a partir do momento em que se estimula a participação e o diálogo com o público interno.

Analisa Brum (1995) afirma sobre a importância de que seja mantido um relacionamento de colaboração entre os funcionários. Argumenta que ao existir cooperação, os empregados produzem mais e se sentem mais satisfeitos. Isso significa que a empresa, ao estabelecer uma cultura participativa e de relacionamento cooperativo entre o público interno, proporciona que as informações e decisões sejam conhecidas por todos. O funcionário, assim, se sente valorizado, já que pode sugerir idéias e críticas para as atividades desenvolvidas pela empresa.

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização (KUNSCH, 2003, p. 159-160)

Para Kunsch, a comunicação interna, ao contribuir para o diálogo e uma interação entre os gestores organizacionais e os funcionários, proporciona uma melhoria

³ Não é objetivo deste estudo aprofundar os conceitos e prática da comunicação institucional e mercadológica, embora consideramos relevante citar esses componentes da comunicação.



na qualidade dos serviços desenvolvidos pela empresa. A comunicação interna precisa, assim, ser planejada estrategicamente, levando em consideração a missão e os valores da organização. Dessa forma, se buscam desenvolver atividades que sejam pertinentes à realidade empresarial, além de corresponder aos interesses dos colaboradores e da empresa.

Ao serem criados canais de comunicação para integrar os colaboradores, existe a intenção de envolver o público interno com os assuntos empresariais, além de colocá-lo em dia com o que está acontecendo no país e no mundo. É fundamental que o funcionário seja respeitado e considerado como um cidadão, conforme atesta Kunsch (2003, p.159): “o empregado (...) será considerado (...) como alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente”. O funcionário deve desempenhar suas funções de forma ética, além de se sentir satisfeito e motivado com o trabalho realizado. Parei aqui

A autora ainda esclarece que a comunicação interna não deve ser trabalhada isoladamente, e sim integrada às demais atividades organizacionais. Nas empresas em que existe um departamento de comunicação, as atividades de comunicação interna não devem ser restritas a esta seção, e sim deve acontecer em todos os setores da empresa, para a integração funcional. Também pode utilizar-se de “ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica” (Kunsch, 2003, p. 154), o que demonstra que pode ser trabalhada com outras áreas da comunicação.

Além disso, a autora se refere também à necessidade de que a comunicação interna, ao ser implantada, seja eficiente e eficaz⁴. Para isso, devem ser estabelecidas políticas e estratégias transparentes, possibilitando à manutenção de um canal de comunicação participativo. Também devem ser utilizados a linguagem e os instrumentos adequados, além das novas mídias tecnológicas (KUNSCH, 2003).

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e funcionários (KUNSCH, 2003, p. 160)

⁴ Kunsch (2003) define eficiência como a realização de atividades de maneira adequada, enquanto que eficácia se refere aos resultados obtidos.



A autora está clara porque afirma os aspectos fundamentais que devem propiciar a manutenção de uma comunicação interna eficiente nas organizações. É necessário todo um apoio da estrutura organizacional para que possa acontecer de forma eficiente e eficaz, atingindo os objetivos dos programas desenvolvidos.

No entanto, alguns autores restringem o conceito de comunicação interna⁵ como sinônimo de endomarketing. Brum (1998, p. 17 apud Kunsch, 2003, p. 157) é um desses autores que percebem a comunicação interna nesta perspectiva, explicando que “um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa”. Já para Inkotte (2000), existe uma diferença entre marketing interno e endomarketing: o primeiro está relacionado a que os funcionários, através de informações, treinamentos e motivação, possam atender melhor aos clientes externos, enquanto que o segundo se refere a que o funcionário também é um cliente da organização, só que interno. Dessa forma, a empresa deve motivar e conquistar o público interno.

Com relação à comunicação administrativa, Kunsch (2003) explica que a comunicação administrativa acontece no âmbito das funções administrativas. Assim, se refere ao fluxo de informações na organização, proporcionando que os funcionários conheçam as normas e regimentos internos empresariais.

Torquato (2002) também tem uma definição semelhante, na medida em que assegura a função da comunicação administrativa às tarefas empresariais:

A comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Trata-se do suporte informacional-normativo da organização (TORQUATO, 2002, p. 45)

As informações administrativas, ao serem passadas para os funcionários, através de normas, instruções, manual de integração, regimentos, quadros de avisos, regulamentos, etc., possibilitam a que os colaboradores tenham conhecimento sobre informações necessárias ao desempenho de suas atividades e às normas da empresa que necessitam seguir.

Na medida que a empresa compreende essa importância e favorece o fluxo de informações ao público interno, a comunicação flui de forma satisfatória, atingindo os

⁵ Para este trabalho, adotamos o conceito de Kunsch (2003), por considerar mais pertinente aos objetivos desta pesquisa.



objetivos. Dessa forma, também se permite a viabilização do sistema organizacional, através desse intercâmbio de informações.

Estudo de caso: Federação das Indústrias de Pernambuco

Para este estudo, escolhemos a Federação das Indústrias de Pernambuco⁶ como estudo de caso, devido ao fato de ser uma organização que existe desde 1939 e que apenas há um ano vem desenvolvendo, de forma mais sistemática, a comunicação empresarial. Consideramos assim importante analisar porque foi implantado esse sistema e que tipo de melhorias vem sendo percebidas na organização.

Nessa perspectiva, a pesquisa é descritiva, porque temos o interesse de descrever o fenômeno estudado. Torrico (1997) argumenta que a finalidade da pesquisa descritiva é alcançar uma representação mais adequada ao objeto, tanto na sua totalidade como em suas partes, através do registro e da apresentação sistemática dos dados.

Quanto à abordagem, utilizamos a qualitativa, por considerar a importância de analisar as percepções e as informações fornecidas pelos entrevistados em sua totalidade, sem a intenção de quantificar esses dados. Thomas Cook e Charles Reichardt (1992, p. 62) explicam que na investigação qualitativa, “(...) los individuos son conceptuados como agentes activos en la construcción y determinación de las realidades que encuentran”. Ou seja, as pessoas, ao desenvolverem suas atividades, atuam em interação com outras e os sentimentos subjetivos são aspectos que podem ser estudados na investigação qualitativa, já que buscam identificar, de maneira mais profunda, a natureza de determinados fatos sociais.

Para obtenção desses dados qualitativos, a técnica utilizada foi a entrevista. Consideramos que a realização das entrevistas é fundamental para conhecer as atitudes e opiniões do público interno com relação ao objeto de estudo investigado. Oracy Nogueira (1964) assegura que as entrevistas devem ser realizadas com a finalidade de se obter dados difíceis de encontrar em fontes documentais, além de sua utilidade como um meio mais seguro da obtenção de dados objetivos e subjetivos.

Na mesma linha de pensamento, as entrevistas podem ser de vários tipos. As que foram realizadas se enquadram no conceito de entrevistas semi-estruturadas, uma vez

⁶ A Federação das Indústrias de Pernambuco - Fiepe foi fundada em 03 de janeiro de 1939, pelo industrial Joseph Turton, sendo composto por quatro órgãos vinculados: Serviço Social da Indústria de Pernambuco (SESI); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Pernambuco (SENAI) Instituto Euvaldo Lodi de Pernambuco (IEL) e Centro das Indústrias do Estado de Pernambuco (CIEPE). Informação obtida no site: < <http://fiepe.org.br/secao/23-4-5-fiepe.html>>. Acesso em: 15 julho 2011.



que partimos de um roteiro de perguntas, baseado nos nossos objetivos de estudo e em nosso problema de investigação. As perguntas foram abertas e o nível de profundidade que obtemos não só dependeu das habilidades do entrevistador, mas principalmente pela disposição e pela qualidade das respostas dos entrevistados (DUARTE, 2005).

Para selecionar os entrevistados, identificamos que o tipo de amostra foi intencional e não probabilística, já que o pesquisador foi responsável por escolher os critérios de seleção dos pesquisados. Assim, consideramos fundamental entrevistar primeiramente o gerente de comunicação da Federação das Indústrias de Pernambuco, responsável pela implantação da sistematização da comunicação organizacional na empresa. O roteiro da entrevista com o gerente foi dividido em três categorias: comunicação institucional/mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa.

Ao finalizar a entrevista, solicitamos ao gerente que nos indicasse dois funcionários que trabalham na empresa há mais de 15 anos, com a finalidade de que essa amostra pudesse contribuir com dados significativos sobre a evolução da comunicação interna e administrativa na organização. Para preservar a identidade dos funcionários entrevistados, optamos por mencioná-los como entrevistado 1 e entrevistado 2. Para essas entrevistas, consideramos as categorias de comunicação interna e comunicação administrativa.

Análise dos dados

A Comunicação da Federação das Indústrias de Pernambuco é realizada por uma pessoa responsável, que implantou recentemente, em março de 2011, o Núcleo de Comunicação da Fiepe. Anteriormente, as atividades de comunicação eram realizadas pelo Núcleo de Assessoria de Imprensa, que continua em parceria com o Núcleo de Comunicação.

Entre as atribuições do Núcleo de Comunicação, o gerente de Comunicação, Guilherme Faria, afirma que desenvolve atividades jornalísticas, de endomarketing e de comunicação externa. Explica que essas três áreas estão interligadas e que o núcleo tem como propostas a captação de recursos e patrocínios para a realização de eventos institucionais. Argumenta que essas atividades de comunicação já existiam na Fiepe, mas que não eram sistematizadas, acontecendo de forma pontual, sem um planejamento adequado.



É um movimento que a Fiepe está implantando atualmente; é uma medida da atual gestão, para tornar a empresa mais sustentável. Para isso estamos realizando campanhas de comunicação, através do Núcleo, para incentivar essa nova fase que está passando a empresa (FARIA, gerente de comunicação da Fiepe)

Percebemos que existe uma preocupação, por parte da gerência, na realização de atividades que promovam a sustentabilidade administrativa como valor empresarial. Isso significa que a organização, ao definir ações que precisam ser desenvolvidas, estimula que determinadas atividades possam ser trabalhadas para atingir os objetivos propostos.

Os trabalhos em conjunto desenvolvidos entre os núcleos da empresa parecem ser também importantes para colocar em prática atividades de Comunicação, já que, de acordo com Faria, todos os núcleos da federação podem contribuir com idéias e experiências, favorecendo um resultado final satisfatório.

Trabalhamos com todos os núcleos da federação, além das áreas afins, como o Núcleo Regional da Fiepe em Caruaru. Mas trabalhamos mais com a área de Recursos Humanos, com relação às campanhas de comunicação. A comunicação, como não era estruturada e se a gente não ficar em cima, não temos as informações que precisamos. Por isso, temos que estar próximos de todas as áreas (FARIA, gerente de comunicação da Fiepe)

Assim, o núcleo de comunicação, na estrutura organizacional, representa uma posição de destaque, na medida em que precisa conhecer as informações pertinentes da empresa para que possa utilizar os veículos de comunicação adequados, tanto para divulgação interna dos serviços que estão disponibilizando, quanto para realizar a comunicação externa, para conhecimento da sociedade em geral.

A comunicação organizacional na Fiepe é percebida pelos entrevistados como sendo importante. Acreditam que a existência do Núcleo de Comunicação proporciona uma maior utilização dos veículos de comunicação, além de mostrar que a comunicação é uma área que precisa ser, cada vez mais, trabalhada na organização.

As quatro áreas que compõem a comunicação organizacional, como já foi discutida, são formadas, de acordo com Kunsch (2003): comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. A Fiepe vem trabalhando essas quatro áreas da comunicação integrada, desde que surgiu, consolidando a importância da comunicação na sua estrutura organizacional.

Segundo o gerente de Comunicação, a comunicação institucional é trabalhada na empresa com a utilização da Assessoria de Imprensa, área já consolidada na



organização, através dos veículos rádio, jornal, por meio de mídia espontânea. Também utilizam a publicidade, realizada anteriormente pela Assessoria de Imprensa, só que atualmente é feita pelo Núcleo de Comunicação da Fiepe. Esse núcleo é o responsável pela comunicação interna, pela comunicação mercadológica e pela publicidade da organização.

Com relação à comunicação mercadológica, a Fiepe hoje está com uma proposta de buscar mais mercados, por isso que a empresa está com uma campanha para vendas de serviços, através de produtos que possuem um preço mais acessível que o mercado. Um deles são os serviços da Fiepe oferecidos às empresas para serem realizadas pesquisas, sondagens industriais, índices de confiança. Para Faria “essas informações são importantes para que os responsáveis pela tomada de decisões empresariais saibam se estão fazendo a escolha certa ou não”.

No que se refere à comunicação interna, se constitui em uma das áreas mais importantes da comunicação, já que diz respeito à criação de ações para integrar o público interno. Constatamos que a Fiepe trabalha a comunicação interna dentro dessa perspectiva, no sentido de criar eventos sociais com a finalidade de integração.

Entre esses eventos, se destacam os comemorativos, como as festividades de Carnaval, São João e Natal. Geralmente, essas atividades acontecem no ambiente interno empresarial, podendo, algumas vezes, serem realizadas externamente. Kunsch (2003, p. 161) ressalta a importância de que a comunicação interna seja utilizada para “(...) beneficiar simetricamente tanto os empregados como a organização, sendo, assim, relevante para ambas as partes”.

Constatamos essa afirmação de Kunsch nas falas dos entrevistados, já que para eles esses momentos são de alegria e descontração, uma vez que compartilham essas tradições culturais juntamente com os colegas de trabalho: “É alegre, divertido. É o momento de brincar, de socializar, e até de estar mais próximo do colega de trabalho. Isso também é bom para a empresa” (ENTREVISTADO 1)

Acho que eventos como esses unem os colaboradores e faz com que a gente veja a empresa com bons olhos. Muitas vezes, temos uma imagem de um colega e quando vamos conhecendo, nos eventos sociais, vemos que não era o que pensávamos (ENTREVISTADO 2)

Destacamos, assim, a importância dessas ações para que os funcionários se sintam mais próximos entre si. As famílias dos colaboradores não são convidadas para



participar, embora em determinados eventos alguns funcionários levem sua família. Para os entrevistados, esse fato deveria acontecer apenas em determinadas festividades:

Nos eventos sociais, não trazemos nenhum familiar. Às vezes se traz, não é proibido. Talvez nas datas comemorativas, como Natal, entre outras, poderia ser estabelecido para trazer a família, pelo próprio sentido da festa (ENTREVISTADO 1).

Mas acho que nesses eventos mais do que a família participar, é uma confraternização da empresa com os funcionários. Então aqui a questão é “socializar” o corpo funcional, e se trazemos a família, fica mais difícil isso acontecer (ENTREVISTADO 2)

Com relação às comemorações de aniversários, os entrevistados explicaram que a empresa organiza semestralmente uma festividade desse tipo, destinada a todos os funcionários, para celebrar os aniversariantes do semestre. Recordamos o posicionamento de Fortes (2003), ao destacar que essas comemorações internas atuam com a finalidade de aproximar os públicos, fato que percebemos em uma das afirmações dos colaboradores entrevistados:

Isso não impede que os setores organizem suas comemorações para os seus próprios funcionários. Nesses, os gastos são divididos pelas pessoas que compõem o departamento. Geralmente também se compra uma lembrança. Tudo isso achamos importante, para que o colaborador se sinta bem (ENTREVISTADO 2)

Além desses eventos, também existem o que os entrevistados chamam de eventos formais da empresa, que são aqueles direcionados à estrutura organizacional, como almoço da diretoria, eventos para informar sobre prêmios recebidos, entre outros. Os funcionários são convidados para participar dessas solenidades, mas nem sempre existe uma presença significativa. Para os pesquisados, isso acontece porque muitas vezes não se oferecem as condições necessárias, conforme depoimento de um deles: “Alguns empregados participam, mas geralmente os colaboradores, depois de trabalhar, querem ir a casa se arrumar. Isso dificulta que a gente possa voltar aqui e sair muito tarde” (ENTREVISTADO 1)

A divulgação dessas atividades é realizada através de veículos de comunicação, como email, jornal mural e televisão interna (nos elevadores). De acordo com Faria, esses são os meios mais utilizados, tanto para divulgação de eventos internos, como para compartilhar informações necessárias aos funcionários, sobre assuntos de seu interesse.



De acordo com os entrevistados, esses eventos sociais sempre existiram, e eram organizados pelo Serviço Social da Indústria - Sesi. Atualmente, a partir de 2011, a Fiepe vem planejando e organizando os eventos. Em determinados casos, a área de eventos do Sesi continua apoiando institucional e operacionalmente, quando é solicitado esse apoio. Esses eventos vêm sendo consolidados devido à importância que a empresa está proporcionando às atividades de integração do corpo funcional, com o intuito também de fomentar o clima organizacional.

No que diz respeito ao relacionamento entre os trabalhadores, constatamos a existência de um clima de amizade e de colaboração entre eles. Lembramos a definição de clima organizacional, discutida em Brum (1995, p. 54 e 58), no qual “(...) clima é a percepção das pessoas sobre a empresa. (...) Trata-se de um sentimento coletivo, é como as pessoas sentem a empresa”. Conseqüentemente, para o desempenho das tarefas, se existe um bom relacionamento entre eles, repercute também em um bom clima organizacional: “O relacionamento é de ótimo a excelente, as pessoas se dão muito bem. Tenho muitos amigos que me ajudam na parte profissional aqui da empresa” (ENTREVISTADO 1).

A amizade na Fiepe é boa, existe um clima agradável de se trabalhar. Hoje existe mais que antes. Há um relacionamento maior. Antes era o meu departamento, meu trabalho, hoje existe a consciência entre os colaboradores de que todos fazemos a nossa empresa (ENTREVISTADO 2).

Essas afirmações são significativas porque demonstram o compromisso que cada colaborador tem em realizar as suas atividades de forma ética e coerente, contribuindo para o bem-estar coletivo. A Fiepe, ao estimular essas atitudes, demonstra que os funcionários são elos importantes no desenvolvimento das atividades empresariais.

Ainda com relação a essas atitudes, existe um sentimento de “abertura” com relação às chefias imediatas e inclusive com o superintendente da casa. Os empregados, ao demonstrarem interesse em conversar com os dirigentes, podem se dirigir a eles, mas devem seguir a hierarquia existente, conforme percebemos no entrevistado 1:

Existe uma hierarquia, procuro não quebrar. Quando é dada pelo gerente, os diretores da casa podem ir falar. O importante é respeitar a hierarquia, não existe esse temor. Às vezes, a gente até brinca (ENTREVISTADO 1).

Os dirigentes da Fiepe resolveram recentemente dar informações diretas aos colaboradores, inclusive sobre a situação financeira da casa. Nos velhos tempos, gerava medo, insatisfação. A partir da pesquisa de clima, a diretoria

optou por uma fase de total transparência. Hoje é comunicação transparente (ENTREVISTADO 2).

Assim, parece existir na Fiepe um clima organizacional que proporcione um ambiente adequado para se trabalhar. Marconi (2010) explica que se a empresa consegue estimular os funcionários a participarem das ações de comunicação, produzindo aspectos positivos tanto para os colaboradores, que aumentam o ânimo e reduzem os problemas existentes, como também para a empresa, onde há um aumento da produtividade e uma redução dos custos.

No que se refere à comunicação administrativa, constatamos que os funcionários recebem informações para a realização de suas atividades e assuntos de seu interesse através dos veículos de comunicação já mencionados – jornal mural, email, intranet, televisão (nos elevadores e no 5º andar). Além desses, a Fiepe também disponibiliza portarias e, ultimamente, o Regimento Interno está sendo elaborado.

A Fiepe entende que possuir as diretrizes organizacionais - missão, visão e valores - estruturadas é fundamental para que os públicos conheçam a razão de ser da empresa, suas principais atividades, como a organização quer ser vista no mercado e os valores que norteiam o desenvolvimento das ações empresariais. Nesse sentido, a missão da Fiepe é “liderar o desenvolvimento sustentável da indústria pernambucana, constituindo-se agente de modernidade e de mudança socioeconômica”. Já a visão significa que a organização deseja “ser referencial de excelência na liderança do setor industrial de Pernambuco como agente de transformação socioeconômica”. Os valores estão relacionados a ter uma “postura ética e moral, responsabilidade social, compromisso com o meio ambiente, valorização do ser humano, incentivo ao empreendedorismo, estímulo à livre iniciativa”⁷.

Detectamos que os entrevistados conhecem essas diretrizes, uma vez que estão disponibilizadas na página web da empresa, em cada quadro de aviso dos departamentos da organização e também vão fazer parte do Regimento Interno, além do próprio interesse de cada colaborador em entender e saber quais são a visão, a missão e os valores da empresa. O entrevistado 2 afirma que: “No momento em que a Fiepe pensa, é a própria essência das áreas funcionando, sabemos a importância dos valores também para nossa vida” (ENTREVISTADO 2)

⁷ Informação disponível em: <<http://fiepe.org.br/secao/23-5-5-fiepe.html>>. Acesso em: 15 julho 2011.



A grande missão da Fiepe é dar suporte às indústrias de Pernambuco, dentro de valores como ética e sustentabilidade econômica. Isso é uma das principais, como também olhar para a comunidade, para o que está acontecendo no mundo, e fazer a sua parte (ENTREVISTADO 1).

Nesse sentido, Ferrari (2009, p. 252) atesta que “os valores organizacionais sustentam as atitudes, determinam formas de julgar o comportamento organizacional e constituem motivação para a ação”. Assim, constatamos que a missão, a visão e os valores da empresa fazem parte da práxis dos colaboradores, no momento em que parece repercutir não só nas atividades que desenvolvem, como também na vida pessoal de cada um. Esse fato demonstra que a empresa pode fazer com que os colaboradores conheçam as diretrizes, motivando para que eles façam reflexão sobre esses valores e possam, inclusive, levar para sua vida pessoal.

Um outro meio utilizado são as reuniões. Existe um Comitê de Integração de Gestores - CIG, implantado desde 2007, no qual os gestores se reúnem mensalmente para fazer o acompanhamento do planejamento estratégico da Fiepe. Essas reuniões também têm a finalidade de promover a integração e interação de todas as áreas, para que os colaboradores saibam o que está acontecendo na Federação. No tocante às reuniões com os funcionários, a Fiepe realiza em casos pontuais, quando constatadas necessidades.

Ao serem perguntados sobre o interesse da empresa em ouvir as críticas e idéias dos colaboradores, afirmaram que é a partir de muitas dessas idéias que surgem novas ações, facilitando e melhorando a comunicação na organização:

A criação de um sistema de Gestão de Pessoas foi uma das primeiras ações da Pesquisa de Clima, pelos próprios funcionários. As pessoas falavam sobre o ticket alimentação, que agora tem refeição, antes era só lanche (ENTREVISTADO 1).

Os resultados desse trabalho foram ações que começaram a ser postas em prática, como a criação do cartão de benefícios para os funcionários, a mobilização da própria casa em busca de melhores condições de trabalho, entre outros. O Plano de Cargos, Carreira e Salário, que será implantado em outubro de 2011, também foi resultado da pesquisa de clima. (ENTREVISTADO 2).

A Pesquisa de Clima Organizacional, de acordo com os entrevistados, surgiu como uma necessidade para saber a opinião dos colaboradores com relação à empresa e o que sentiam sobre o clima da organização. O núcleo de RH, com o apoio de uma consultoria também de Recursos Humanos, teve a idéia da realização dessa pesquisa, no final de 2008. Em 2009 foi selecionado um grupo multidisciplinar, que se reunia de



forma esporádica, durante quase um ano, para estudar essa pesquisa e para a partir dos resultados alcançados, levar propostas à diretoria.

Dessa forma, são significativas as mudanças que vão ocorrendo no campo empresarial a partir das idéias sugeridas pelos próprios colaboradores. A cultura organizacional, assim, parece estar dando abertura para que os funcionários sejam ouvidos, e “vistam” a camisa da empresa. Isso contribui para que os mesmos se sintam motivados, na medida em que se sentem valorizados enquanto cidadãos e profissionais. Marconi (2009, p. 128) confirma que “as pessoas querem trabalhar onde são valorizadas e respeitadas”, sentimentos que podemos perceber nas afirmações dos colaboradores:

Eu me sinto motivado pelo que eu faço, por ela ser importante, por ela me ver como um colaborador capaz. É muito bom vc sentir isso, que a empresa dá valor ao funcionário. E a motivação é uma troca, quanto mais eu dou, mais eu recebo (ENTREVISTADO 2)

É muito subjetivo, cada um tem sua forma, seu jeito, mas tem aqueles que se motivam pelo salário, outros pela maneira como são geridos os recursos humanos, outros pelos benefícios, por um ambiente agradável de trabalho, ou porque a integração é boa (ENTREVISTADO 1).

Evidenciamos nas respostas dos entrevistados o que Robbins (2002, p. 151) define como motivação “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Chiavenato (2005) parece ter pensamento semelhante, ao assegurar que o processo de motivação está direcionado às metas do trabalhador. Portanto, os empregados que desejam realizar determinadas atividades são estimulados pela empresa para essa realização, alcançando benefícios institucionais e pessoais.

A Fiepe mantém uma política de apoiar financeiramente os seus colaboradores para a realização de cursos e treinamentos. Essa atitude também pode acarretar numa motivação do público interno, principalmente para aqueles funcionários que querem participar de cursos e não possuem renda suficiente para isso. Para os empregados que desejam realizar cursos universitários, a empresa paga 50% do valor da mensalidade, enquanto que um curso de curta duração, a Fiepe paga a hospedagem e passagem do funcionário.

É o patrimônio pessoal, que foi fornecido pela empresa que trabalho, que se preocupou comigo, que quis que eu aprendesse. Eu mesmo fiz curso superior com a ajuda da Fiepe, que foi fundamental para mim. Sem isso, seria muito difícil eu fazer o curso (ENTREVISTADO 2)



A Fiepe tem assuntos de interesse da sociedade. Assuntos como gestão corporativa, coisas que acontecem no mundo. Quem quer aprender, está num bom lugar. Tem o núcleo de pesquisa temática, comércio exterior. Por que a Grécia está em crise? Muitos formadores de opinião estão aqui dentro e as repercussões são muitas (ENTREVISTADO 1).

Considerações finais

Diante do exposto, a prática da comunicação interna vem sendo desenvolvida na empresa analisada. Está relacionada aos eventos sociais e de integração existentes no âmbito empresarial, e vem demonstrando resultados satisfatórios, a partir do momento em que os funcionários se encontram mais integrados e motivados no desenvolvimento de suas atividades cotidianas.

Por outro lado, as ações planejadas e sistematizadas de comunicação interna são recentes na Fiepe, podendo ser estabelecidas novas atividades que consolidem essa comunicação. Sessões de filmes, café da manhã motivador e ginástica laboral são algumas das idéias que podemos indicar para que a comunicação, cada vez mais, propicie os resultados desejados.

Com relação à comunicação administrativa, a pesquisa revelou que os colaboradores se encontram informados sobre os procedimentos administrativos que envolvem a prática de suas tarefas. Constatamos que essa comunicação vem sendo trabalhada de forma eficiente; no entanto, a Fiepe também está implantando novos instrumentos de comunicação, como o Regimento Interno, para consolidar ainda mais esse campo comunicacional.

Os dados obtidos na análise mostram que a Fiepe considera importante o investimento na comunicação interna e externa no contexto da comunicação organizacional. Isso demonstra que a empresa se preocupa em realizar ações que motivem e integrem os funcionários, além de que os colaboradores estejam informados sobre assuntos pertinentes à empresa em que trabalham e ao seu campo profissional.

Referências

- BRUM, Analisa M. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna par empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Comunicação Integrada Editores, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



COOK, Thomas; REICHARDT, Charles. **Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa**. Traducido por Guillermo Solana. Madrid: Morata, S. A, 2002.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, p. 62-83, 2005.

FEDERAÇÃO das Indústrias de Pernambuco. Disponível em: < <http://fiepe.org.br/secao/23-4-5-fiepe.html>>. Acesso em: 15 julho 2011.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia de comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCONI, Joe. **Relações públicas: o guia completo**. Tradução Anna Maria Dalle Luche. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1964.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

TORRICO, Erick. **La tesis en comunicación: elementos para elaborarla**. La Paz: Artes Gráficas Latinas, 1997.