

## Interatividade e mudança narrativa: diálogo com o público interno na Petrobras<sup>1</sup>

Isabel Pacheco Sousa<sup>2</sup>  
Nilton Marlúcio de Arruda<sup>3</sup>  
Ibmec, Rio de Janeiro, RJ

### Resumo

Este trabalho tem como objetivo promover uma reflexão sobre o efeito da linguagem jornalística na melhoria da percepção do leitor em ambientes organizacionais. Entende-se que aspectos como periodicidade, estrutura de texto e definição de pauta podem potencializar a comunicação interna em uma grande empresa. Para tanto, foi realizada pesquisa quantitativa com os membros da força de trabalho de uma empresa sobre um de seus veículos de comunicação interna. Além disso, esse estudo encontra respaldo conceitual e teórico em autores como Manuel Castells, Paulo Nassar e João José Curvello.

**Palavras-Chave:** comunicação interna, cultura organizacional, discurso institucional, *house organ*, interatividade.

### Introdução

*“(...) O discurso que pasteuriza tende a se esgotar em si mesmo, perder o poder de sedução. Talvez fosse o momento de a organização repensar seu discurso e adequá-lo às necessidades de seu público-alvo”. (Curvello 2002, p. 127).*

A produção de informações organizacionais nem sempre consegue atingir o seu objetivo final de informar a força de trabalho das empresas sobre assuntos de interesse da direção e dos empregados. Em geral, isso acontece porque os temas, em sua grande maioria, voltados para os processos e atividades das áreas da empresa, ganham um perfil técnico, com uma linguagem que nem sempre atrai a atenção dos leitores.

Ao descrever o desgaste da mensagem institucional de veículos de comunicação interna, Nassar (2010, p. 38) alerta que “a comunicação empresarial gosta de falar do sucesso e tem dificuldades em tratar de temas como a crise e até do falecimento de um de seus empregados”. Ao se perceber como uma peça dessa “máquina burocrática”, emprega-

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Pós-graduanda no Curso de MBA em Comunicação Estratégica pelo Ibmec, e-mail: [isabelpachecojornalista@gmail.com](mailto:isabelpachecojornalista@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Mestre em Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável, e-mail: [nmarlucio@espm.br](mailto:nmarlucio@espm.br)

do pode perder a confiança na comunicação interna e tornar-se um indivíduo defensivo aos conteúdos veiculados internamente, por identificá-los como porta-vozes de informações “chapa branca” de interesse da empresa.

Como sinal da renúncia à comunicação interna, os empregados podem se distanciar cada vez mais de temas relacionados ao cotidiano da organização. (2002, p. 151). A falta de credibilidade das mídias próprias junto a seus públicos é apontada por Curvello (2002, p. 111) como reflexo da dificuldade de percepção da direção da empresa quanto às vantagens de uma estrutura de comunicação sistêmica, transparente e de ações sinérgicas, permanentes, de comunicação.

Essa estrutura, segundo o autor, ainda pode ser percebida pela direção como despesa, a ser cortada toda vez que ocorra a necessidade de contenção orçamentária. Embora, nos últimos anos, a comunicação interna venha alcançando espaço mais estratégico nas organizações, ainda é percebida, em alguns casos, como atividade meio quando comparada às atividades principais dessas empresas.

Quando produzida a partir de uma cultura unilateral ou até mesmo autoritária, a comunicação demonstra, de acordo com Nassar (2010, p. 132-133), que as empresas deixam dinheiro escoar pelo ralo. Diz o autor:

*“Passou a hora de atirar no lixo as retóricas norteadas pela manipulação. Comunicadores: o caminho da nova comunicação organizacional é o mesmo que leva ao novo ser sem eira nem beira” (2010, p. 138).*

Para Castells (2013, p. 13), as relações de poder, em geral, são constitutivas da sociedade porque os que detêm o poder constroem as instituições segundo seus valores e interesses.

*“O poder é exercido pelo meio da coerção (o monopólio da violência, legítima ou não, pelo controle do estado) e/ou pela construção de significado na mente das pessoas, mediante mecanismos de manipulação simbólica”.*

Para promover a reflexão sobre a possibilidade de se fazer uma comunicação interna que conquiste a atenção e o respeito de seu público serão analisados os dados da pesquisa sobre o informativo “SMES Digital” da área de Segurança, Meio Ambiente, Eficiência Energética e Saúde – SMES da Petrobras. Ao implantar um novo formato narrativo, o veículo busca promover uma transformação no diálogo entre a direção da empresa e seus empregados.

Cabe ressaltar que o periódico “SMES Digital”, que foi criado inspirado em outro veículo de formato impresso, tem como público-alvo apenas os cerca de 400 membros da força de trabalho do departamento chamado SMES. Este setor, por sua vez, é mais detalhado à frente deste artigo, tem como público-alvo todo o Sistema Petrobras que corresponde a aproximadamente 70 mil pessoas.

### **A comunicação interna como estratégia organizacional**

Por seu papel de produzir e gerir informações, a comunicação interna vem se transformando em uma vantagem competitiva das empresas. Esse amadurecimento é evidenciado pela sofisticação e aprimoramento das práticas para a construção e a manutenção da reputação e do *branding*. Com equipes multidisciplinares ou cada vez mais enxutas, a comunicação interna deve ser tratada com a mesma importância dispensada ao público externo. (Mapa da Comunicação Brasileira, 2013, p. 08-09).

As instituições contemporâneas se encontram diante de um novo desafio para a propagação de sua comunicação: as redes sociais. Nesse espaço, o leitor dita a pauta e produz seus próprios textos, conquistando, em alguns casos, milhares de leitores seguidores. Para Castells (2013, pg. 18), “na sociedade em rede a autonomia de comunicação é basicamente construída nas redes da Internet e nas plataformas sem fio”. Para as empresas, esse espaço de comunicação autônoma permite que a sociedade se manifeste contra seus projetos, produtos e ações. No ambiente interno, o desafio é desenvolver uma comunicação interativa e, ao mesmo tempo, atraente.

Para Nassar, no Mapa da Comunicação Brasileira (2013, p. 75), a comunicação empresarial tem acompanhado e se antecipado às grandes questões da sociedade brasileira. “O comunicador que for capaz de ler e entender o seu tempo poderá ver além dos fatos e situá-los em diferentes cenários históricos é o comunicador contemporâneo”. Com um público mais atuante, a comunicação empresarial vem aprofundando as questões que se apresentam nos relacionamentos cotidianos com seus empregados. Esse comportamento visa entender como as mensagens, os símbolos, as imagens, as percepções e as reputações empresariais se formam no ambiente da sociedade, dos mercados e das redes de relacionamento. (2006, p. 157).

Na análise da comunicação, sob o olhar da crise feita por Curvello (2002, p. 128), o corporativismo pode estar implícito na cultura organizacional. Nos momentos de mudanças e de crise institucional, esse corporativismo pode ser constatado por meio das mensagens

comunicativas. O autor ressalta que a comunicação é uma realidade em processo contínuo de mudança.

### **Reformulação do informativo interno**

Na área de SMES da Petrobras, o dilema de conquistar a atenção do público interno não foi muito diferente do que ocorre em outras empresas. Criado no ano de 2000, o SMES tem como missão implementar na Petrobras um conjunto integrado de política, diretrizes e padrões relacionados à forma como as atividades da companhia devem ser desenvolvidas. Isso envolve educar e capacitar a força de trabalho, em um total de 70 mil profissionais, assim como também apresentar e estimular o envolvimento de fornecedores dentro dos padrões de atuação da companhia nas questões de SMES.

O SMES, assim como nas demais áreas da Petrobras, tem seus canais internos de comunicação com sua força de trabalho. Antes do advento do Portal Corporativo do SMES, em outubro de 2009, a área tinha como ferramenta de comunicação interna o “Notícias SMES”, um informativo impresso, bimestral, com uma tiragem de 500 exemplares. De acordo com pesquisa interna da área, foi constatado que muitos de seus colaboradores descartavam o informativo sem uma leitura prévia. Além disso, muitos não se lembravam do nome do informativo ao serem questionados.

Outra tentativa da área para atrair a atenção dos leitores para as matérias produzidas por sua equipe de profissionais de comunicação foi a criação do informativo digital “Notícias SMS”, criado no ano de 2008. Esse informativo ficou no ar por um ano. Porém, a falta de periodicidade do veículo e a linguagem técnica empregada não contribuíram para fortalecer o diálogo entre a força de trabalho e as lideranças. Diante dessa realidade, na tentativa de estabelecer uma ferramenta de comunicação forte na área, foi criado em 08 de fevereiro de 2011 o “SMES Digital”.

Esse informativo digital tem como objetivo publicar semanalmente, para veiculação às terças-feiras, quatro matérias sobre os principais assuntos da área. Essas são previamente publicadas no Portal Corporativo da Petrobras na aba do SMES e, posteriormente, enviadas para a força de trabalho via *template* eletrônico, com *links* que, ao serem clicados, automaticamente, remetem o leitor para o Portal da área, que geram *page views*, proporcionando o acompanhamento do índice de leitura das matérias no Portal. Além de garantir a atualização semanal da aba.

Desde suas primeiras edições, o “SMES Digital” vem conseguindo se estabelecer como principal canal de comunicação da área, conquistando a aprovação e a simpatia da força de trabalho. No entanto, as matérias veiculadas nas primeiras edições do informativo ainda apresentavam um formato altamente técnico, mas, embora se tenha insistido no formato de texto semelhante ao de seus antecessores, com o tempo o veículo passou a ser percebido por sua periodicidade e tornou-se, aos poucos, um importante canal para integração das equipes do SMES.

Atualmente em sua 164ª edição, o veículo começou a adotar, desde maio de 2013, uma linguagem mais atual e menos técnica. Essa mudança é resultado de uma pesquisa de ambiência interna que apontou para a necessidade de melhorias no formato da comunicação do veículo. Algumas matérias passaram a dar espaço para declarações enviadas por integrantes da força de trabalho, na seção intitulada *SMESeu*.

Outros assuntos que ganham espaço na mídia externa viram enquetes, com uma espécie de ‘povo fala’ interno que vem se tornando assunto entre os colegas de trabalho. Além disso, o “SMES Digital” vem sendo considerado um canal para o reconhecimento do talento daqueles que trabalham nas equipes, mas, que, de outra forma, poderiam não ser reconhecidos e compartilharem suas atividades na aba do SMES do Portal. O conteúdo das matérias publicadas é acessado por outras áreas da Petrobras, tanto no Brasil como no exterior.

Essa exposição na rede tem provocado outro comportamento dentro da companhia, ou seja, essas matérias são lidas por outros profissionais de comunicação interna que solicitam a replicação do conteúdo em seus veículos de comunicação na Petrobras. Isso acontece por meio de novas entrevistas com os técnicos citados nas matérias. Outras vezes, os profissionais de comunicação que dialogam com a imprensa solicitam autorização da área para a produção de *releases* sobre os temas para envio à mídia externa como, por exemplo, Rede Globo, Rede Record e a Folha de São Paulo, entre outros.

Dessa forma, as atividades desenvolvidas pelo SMES ganham evidência, o Portal é semanalmente atualizado com quatro novas matérias, os textos apresentam leveza e uma linguagem que foge dos padrões corporativos, sem perder o viés empresarial.

## **Ampliação da pauta organizacional a partir de práticas interativas**

*“Muitos gestores ainda pensam a comunicação dirigida para os funcionários como se ela fosse um conjunto de recomendações didáticas”. (2010, p. 115).*

Com uma força de trabalho composta por profissionais das gerações X, Y e *baby-boomers*, o SMES, assim como toda Petrobras, busca adequar a comunicação interna para atender aos diferentes perfis. Nesse sentido, a produção de textos que despertem o interesse coletivo torna-se um desafio. Esse desafio é ainda maior se considerarmos o alto grau de adesão das pessoas, independente de suas idades, às redes sociais.

O que fazer para tornar um Portal Corporativo atraente para a força de trabalho? Os leitores estão mais exigentes ou as empresas não compreendem seus anseios? A partir desses questionamentos, a equipe de jornalismo buscou alternativas para tornar o SMES Digital uma ferramenta de comunicação reconhecida pela força de trabalho. Como em uma construção, o informativo foi, a cada edição, alcançando um número maior de leitores. A equipe vem constatando que a ampliação da pauta organizacional tem contribuído para aumentar o interesse da força de trabalho pelos assuntos da área.

Outra constatação é de que o grupo de leitores não se limita ao número de profissionais lotados no SMES. Assim como nas redes sociais, as informações relativas a determinadas ações são compartilhadas por grupos de atividades afins. Dessa multiplicação espontânea, o veículo apresenta matérias com índices de *page views* superior a marca de mil visitas. Número constatado por meio do *Webtrends*, ferramenta utilizada para acompanhar o comportamento dos usuários na *Intranet* da empresa.

O segredo: fazer com que a força de trabalho se identificasse com o informativo, que passou a ser um canal prestador de serviços, um espaço para textos pessoais com temas livres e entrevistas individuais e coletivas para apresentar as atividades desenvolvidas pelos técnicos. Em paralelo, pautas veiculadas pela imprensa ligadas às temáticas SMES também permitiram que os funcionários passassem a opinar acerca do reflexo de notícias e reportagens em suas vidas particulares, na empresa e na sociedade em geral.

A equipe de jornalismo do “SMES Digital” é composta por dois jornalistas que, além da produção semanal do informativo, atendem a outras demandas provenientes da comunicação empresarial tais como: atendimento à imprensa interna e externa da empresa, gestão do Portal aba SMES e revisão de textos empresariais etc. Desde a sua data de

criação, em 08 de fevereiro de 2011, o informativo manteve sua periodicidade todas as terças-feiras.

### **Força de trabalho: os novos formadores de opinião das empresas**

*“cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura”. (2002, p. 26).*

Para Nassar (2010, p. 140), “O empregado da empresa é empregado, é formador de opinião, é consumidor e assim por diante, nos seus múltiplos papéis. A empresa não é mais produtora exclusiva de suas narrativas, geradora de seus conteúdos pré-fabricados. Há outros e novos protagonistas na história”.

Nesse mesmo sentido, Nassar afirma que é importante tornar disponível conteúdo de qualidade, conhecimento e interpretação da realidade. “É preciso dar a conhecer não informação bruta, mas análise de impactos e canais interativos, por meio dos quais se ouça e se fale e, fundamentalmente, se estabeleça um relacionamento duradouro”.

Na busca desse relacionamento, o profissional de comunicação precisa se esforçar para compreender as expectativas de seu público, considerando a liberdade de expressão dele nas redes sociais e o comportamento da sociedade em geral. Ou seja, é fundamental monitorar as redes sociais e ter consciência das crescentes reclamações das pessoas nos ambientes de rede, o que pode, muitas vezes, se colocar de forma contrária às atitudes ou às ações das empresas.

Na rede corporativa, a postura questionadora de seus empregados pode ser observada nos comentários desses grupos em relação às matérias veiculadas nas *Intranets*. Esses comentários acabam, muitas vezes, gerando debates relevantes nessas redes. Assim acontece com o “SMES Digital”, cujas matérias recebem os mais diversos tipos de respostas de seu público. Alguns parabenizam pela qualidade dos textos e sugerem novos temas. Outros discordam de algumas citações das matérias ou até mesmo do posicionamento identificado em seu conteúdo. O fato é que esse comportamento, segundo relatos da equipe de jornalismo do informativo, tem sido considerado durante as reuniões de pautas das próximas edições do “SMES Digital”.

## Percepção dos empregados, na prática

A inovação na narrativa dos veículos de comunicação empresarial propicia a boa gestão e o ciclo da informação, gerando conhecimento e transformação na comunicação? Tendo como base o questionamento anterior, foi aplicada uma pesquisa quantitativa, com perguntas fechadas e abertas, no período de 10 a 24 de setembro de 2013.

Tendo em vista a atuação do pesquisador no processo jornalístico da empresa objeto de estudo, a pesquisa de campo foi aplicada por meio de entrevistas pessoais, a partir de roteiro elaborado especificamente com a finalidade de analisar o efeito da linguagem na melhoria da percepção do leitor em ambientes organizacionais. Neste caso, trata-se especificamente de levantamento de dados para esse projeto de pesquisa. Para tanto, a aplicação da pesquisa e os resultados obtidos junto aos respondentes permitiram, de fato, uma ampla reformulação no escopo do periódico “SMES Digital”, proporcionando, conseqüentemente, melhorias para a relação institucional, além de insumos para o pesquisador.

Com um total de 13 perguntas, divididas entre quatro do tipo dicotômica (uma pergunta com duas respostas possíveis sim ou não); oito do tipo escala de classificação variando de “excelente” a “péssimo” e, a última, com a possibilidade de resposta aberta para obter sugestões de pauta e buscar compreender, de forma abrangente, as preferências dos leitores. A entrevista foi presencial para a força de trabalho lotada no Rio de Janeiro e, via telefone para as demais localidades.

Com um total de 57 entrevistados, em um universo de 400 profissionais, aproximadamente 15% do grupo, a pesquisa foi aplicada dividida em pequenos grupos de profissionais do SMES lotados nas cidades do Rio de Janeiro, Manaus, Brasília, São Paulo, São Sebastião, Belém, Salvador, Fortaleza, Espírito Santo, Maranhão, Curitiba, Macaé e Goiás. Como perfil dos entrevistados, 44% são do sexo masculino, 42% feminino e os outros 14% preferiram não citar seus nomes. Quanto ao grau de escolaridade, 80,7% concluíram o nível superior. Outros 5,3%, o nível técnico e 14% não informaram.

Embora o informativo esteja em sua fase madura, com altos índices de visitação, a pesquisa buscou identificar o comportamento e o hábito de leitura de seu público. “Com que frequência você lê o SMES Digital?”. O resultado positivo foi constatar que a força de trabalho conhecia o veículo. Quanto às respostas: 61% responderam que **sempre leem** as matérias assim que recebem o informativo digital. Outras 39% disseram ler **às vezes**. As opções **nunca e não conheço** tiveram índice de 0%.

Para tentar identificar o informativo como importante ferramenta de gestão e comunicação interna da área perguntou-se: “*Com relação à integração das equipes da área, que peso você atribui às matérias publicadas no SMES Digital?*”. Apenas 1,8% considerou que o informativo **não contribui**. A opção **contribui muito pouco** ficou com 7%. **Contribui parcialmente** teve 59,7% e **contribui totalmente**, 33,3%. Se considerarmos a soma das respostas contribui parcialmente + contribui totalmente, alcançamos o percentual de 93%, o que pode ser interpretado como uma avaliação muito positiva.

“*Você sabe que as matérias veiculadas no SMES Digital são publicadas no Portal da área?*”, a equipe tentou analisar se a força de trabalho lia as matérias e, ao mesmo tempo, aproveitava a oportunidade para navegar no Portal aba SMES. Como resultado, constatou-se que 61,4% dos entrevistados tinham consciência de que as matérias do informativo eram simultaneamente publicadas no Portal da área. Surpreendentemente, 38,6% não tinham esse entendimento. Esse grupo nunca havia percebido que, ao clicar nos *links* das matérias, eram, automaticamente, remetidos para o Portal aba SMES.

Assim como acontece em grande parte dos portais corporativos, constatou-se que ainda é baixo o grau de interesse de seu público interno pelas informações veiculadas nessa ferramenta de comunicação. “*Com que frequência você costuma visitar o Portal aba SMES?*”. A soma de 17,5% dos entrevistados informou **nunca/raramente** acessar o Portal. A opção **uma vez por mês** ficou com 26,3%; **duas vezes por mês**, 10,5% e **três vezes por mês**, 17,5%. **Toda semana** teve 1,8% das respostas e **todo dia** 26,3%. Apesar do índice de 26% para a opção todo dia, as pessoas que responderam acessar o Portal da unidade diariamente explicaram que isso é decorrente das atividades que desempenham, ou seja, não acontece espontaneamente.

Esse resultado foi interpretado como preocupante ao considerar que em um mês há, em média, 22 dias úteis. Somando os percentuais das respostas nunca (17,5%) + uma vez por mês (26,3%) + duas vezes por mês (10,5%) + três vezes por mês (17,%) teremos um total de 71,8% de baixo acesso ao Portal. Esse alto índice resultou em uma ação prática para incentivar o acesso ao Portal com a criação de duas novas abas que promoveram sua melhor *usabilidade* pela força de trabalho. É preciso explicar que, ao acessar a rede corporativa, a página principal da *Intranet* traz informações do Sistema Petrobras. Além disso, foi elaborado um plano de ação para atualização do conteúdo corporativo do Portal da área.

Para isso, a equipe vem promovendo reuniões periódicas com os publicadores das diversas equipes do SMES.

O retorno em relação ao conteúdo das matérias sempre aconteceu informalmente. Os profissionais do SMES não têm o hábito de fazer comentários na matéria. *“Você costuma fazer comentários em relação ao conteúdo das matérias?”*. Um total de 93% respondeu que **nunca** enviava comentários. Outros 7% disseram que comentavam **às vezes**. O percentual para a opção **sempre** ficou em 0%. Durante a aplicação da pesquisa, os respondentes explicaram não terem o hábito de comentar as matérias por se sentirem constrangidos em expor seus nomes e suas opiniões na rede corporativa.

De acordo com o acompanhamento diário feito pela equipe de jornalistas do informativo, muitos comentários são provenientes de profissionais de outras áreas e empresas do Sistema Petrobras. Outro dado importante é o fato de muitos comentários serem enviados por um mesmo grupo de pessoas. Segundo os jornalistas, temas polêmicos ou entrevistas com alguns profissionais da área também provocam um número maior de comentários. Mas, de um modo geral, o percentual ainda é baixo, considerando a quantidade de profissionais da área.

Seguindo essa linha de raciocínio, levantou-se a questão: *“Você costuma avaliar as matérias no Portal?”*. Um percentual de 91,2% respondeu **nunca**. **Às vezes** ficou com 5,3%. Outras 1,8% preferiram não responder a essa pergunta, enquanto, outras 1,8% escolheram a opção sempre. O aumento na quantidade de respostas para a opção sempre em 1,8% acontece porque, segundo os entrevistados, é mais confortável avaliar ou “curtir” as matérias por não haver a necessidade de identificação de seus nomes na rede corporativa.

*“Você acredita que esse tipo de informativo contribui no fortalecimento do diálogo entre a força de trabalho e as lideranças”*. Um total de 80,7% respondeu que **sim** e, outros 19,3%, **não**. O SMES, por ser constituído por gerências regionais, situadas em outras cidades brasileiras, tem no “SMES Digital” uma importante ferramenta para promover o diálogo entre as lideranças lotadas na cidade do Rio de Janeiro e as equipes dessas regionais. Os profissionais das regionais afirmaram reconhecer o informativo como um importante veículo para informá-los das principais ações e projetos, entre outras notícias da sede e vice-versa. Segundo eles, as matérias publicadas no “SMES Digital” são debatidas durante reuniões de suas equipes. Além disso, estimula alguns profissionais a compartilharem suas atividades por meio dessa ferramenta de comunicação.

“Quanto ao estilo do texto, que nota você atribui em relação ao interesse de leitura?”. **Regular** teve 1,8% do percentual das respostas, enquanto 29,8% o consideraram **bom**. **Muito bom** teve 47,4% e, **excelente**, 21%. **Péssimo** ficou com 0%. Se considerarmos que bom + muito bom + excelente somou um percentual de 98,3%, podemos considerar que a qualidade dos textos produzidos para o informativo foi bem avaliada pelo público interno.

Para identificar até que ponto o público havia assimilado a mudança na narrativa foi perguntado: “Você percebeu alguma mudança no estilo das matérias do informativo?”. O resultado revelou que 57,9% identificaram alterações na narrativa. Por outro lado, 42,1% não perceberam. A partir disso, perguntou-se: “Você aprova essa mudança na narrativa?”. Por não terem percebido nenhum tipo de alteração no conteúdo veiculado pelo informativo, 38,6% dos entrevistados preferiram não responder a essa questão. Outros 59,6% notaram as mudanças e aprovaram. Apenas 1,8% não aprovam o novo estilo jornalístico adotado.

“Com que frequência você envia sugestão de pauta para o SMES Digital?” A opção **nunca** teve um percentual de 73,3% das respostas. **Sempre** ficou com 0% e, **às vezes**, 26,3%. Esse resultado revela um comportamento no qual os profissionais aprovam o informativo, leem, avaliam as matérias, mas, nem sempre conseguem identificar quais de suas atividades apresentam potencial para se tornarem matéria para divulgação no informativo. Fica a cargo da equipe de jornalismo estreitar o relacionamento com os profissionais das equipes das gerências regionais para propor a veiculação dos projetos, programas e atividades desenvolvidas por seus técnicos. Essa aproximação com o público ocorre via telefone, troca de e-mails ou pessoalmente.

Durante a pesquisa, buscou-se mapear, com base nas ações de SMES (Segurança, Meio Ambiente, Eficiência Energética e Saúde, incluindo o tema Gestão): “Quais os temas que despertam mais o seu interesse?”. As matérias voltadas para **Meio Ambiente** obtiveram um percentual de 38,6%. **Segurança** teve 28,1%; **Saúde**, 19,3% e, **Eficiência Energética**, 5,3%. Os indecisos criaram um novo item, denominado “**Todos**”, que ficou com 3,5% e, por último, **Gestão**, com 1,8% das respostas.

Na pergunta aberta da pesquisa vislumbrou-se a possibilidade de estimular o hábito de envio de sugestão de pauta dos leitores para o informativo. “O que você gostaria de ler no SMES Digital?”. Houve um total de 46 sugestões de pautas levantadas pelos respondentes da pesquisa. Ao contrário do resultado que apontou Meio Ambiente como o tema preferido da força de trabalho, ao abrir para as sugestões, Gestão teve o maior número de indicações, com 23 sugestões. Seguido por Saúde, com seis pautas; Segurança, dois e,

Meio Ambiente, quatro itens. Nesse ponto da pesquisa, o público citou novas temáticas. Entre elas Contingência, com quatro sugestões; Gente, com quatro assuntos apontados, e Variedades, com quatro sugestões de pauta.

### **Considerações finais**

Essa pesquisa surgiu com o propósito de identificar como uma ferramenta de comunicação corporativa conseguiu cair no gosto da força de trabalho. Tornou-se altamente conhecida e passou a ser considerada por seus gestores como um modelo bem-sucedido de comunicação empresarial.

Em contínuo processo de mudança, o “SMES Digital”, criado com o propósito de atualizar o conteúdo do Portal da área de SMES da Petrobras, não se posicionou apenas como uma ferramenta instrumental a serviço das estratégias organizacionais, ao se firmar como uma via de mão dupla entre as lideranças e a força de trabalho da área.

Ao considerar a força de trabalho como formadora de opinião e, ao mesmo tempo, consumidora do conteúdo informativo veiculado na organização, a empresa não é mais produtora exclusiva de suas narrativas e conteúdos pré-fabricados. Para estabelecer um relacionamento duradouro e manter o interesse de sua força de trabalho nos conteúdos corporativos, é preciso conhecer e entender o que pensam e esperam da organização. Abrir espaços para o diálogo se mostrou um caminho para envolver a força de trabalho no processo de comunicação.

Nesse sentido, a interatividade e a mudança da narrativa proporcionaram um novo olhar da força de trabalho para essa ferramenta de comunicação interna da área de SMES da Petrobras. Embora tenha se constatado com a pesquisa que a mudança de narrativa não foi imediatamente percebida por todos os respondentes, o resultado revelou que a iniciativa tornou o informativo mais atraente para seu público. Ao considerar que atender às preferências de diferentes perfis das equipes não é uma prática simples, o informativo buscou como alternativa mesclar o novo formato de narrativa com uma abordagem técnica e aspectos externos da empresa, tendo como princípio estimular a interatividade com seus leitores.

As tentativas de se estabelecer os canais de comunicação anteriores da área se mostraram malsucedidas por não terem como foco principal a periodicidade e a utilização de uma linguagem menos técnica e mais atraente para o seu público. Essas experiências fizeram com que a equipe de jornalismo entendesse a necessidade de se adaptar a narrativa

do informativo aos novos perfis dos profissionais da área, com a falta de tempo para leitura e o interesse por temas que também digam respeito a sua vida pessoal. Por adotar uma comunicação que transcende as atividades da área, o “SMES Digital” tem sido lembrado pela força de trabalho como um importante e democrático canal de comunicação corporativo.

Esse respeito mútuo entre o informativo e a força de trabalho vem tornando mais fácil para os leitores o entendimento dos processos da área. Além de fortalecer o sentimento de pertencimento da força de trabalho que se vê inserida, tendo suas atividades fortalecidas e reconhecidas. Esse entendimento foi percebido no aumento dos índices dos indicadores de ambiência interna, em relação ao ano anterior, na pesquisa realizada no ano de 2013.

Ao perceber que a comunicação não é utilitária, reconhecer sua imparcialidade, ter no informativo um canal para propor ideias e discutir assuntos diversos; o diálogo com o público interno pode alcançar resultados positivos e surpreendentes.

### **Referências bibliográficas**

CASTELLS, M. Redes de Indignação e esperança: movimentos sociais na era da Internet. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CURVELLO, João José Azevedo. Autopoiese, sistema e identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho. Tese de Doutorado. São Paulo: ECA/USP, 2001.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação Interna e Cultura Organizacional. São Paulo: Scortecci, 2002.

MAPA DA COMUNICAÇÃO BRASILEIRA. Brasília: Instituto FSB Pesquisa, 2013.

NASSAR, Paulo. Tudo é Comunicação. 2. ed. São Paulo: Lazuli, 2006.

NASSAR, Paulo - FIGUEIREDO, R. O que é comunicação empresarial? 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000.

NASSAR, Paulo. Comunicação todo o dia: coletânea de artigos publicados na Terra Magazine. 1. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional/ Lazuli Editora, 2010.

NASSAR, Paulo - FIGUEIREDO, S. Comunicação Corporativa nas organizações. São Paulo: Aberje Editorial, 2008. v. 1. 34 p.