



Laboratório Hermes Pardini: A Comunicação Interna como Agente Minimizador de Impactos em Processo de Mudança¹

Francisco Tomás de Almeida Júnior²

Fabíola de Cássia Almeida Fonseca³

Letícia Puppim Carvalho⁴

Paulo Castro⁵

Pedro Carmo Baggio⁶

Juliana Dias⁷

Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG

Resumo

Este artigo científico surgiu das questões abordadas em um projeto experimental, sobre o processo de comunicação interna em um ambiente de mudança na estrutura física vivenciado pelo laboratório Hermes Pardini. O presente trabalho abordou as ferramentas comunicativas utilizadas para disseminação de informação quanto à mudança. O estudo utilizou pesquisa de caráter qualitativo, abordando uma entrevista em profundidade, que subsidiou informações para que se conquistasse resposta acerca da gestão comunicacional vivenciada na empresa. Em desenvolvimento a este artigo, foram utilizados conceitos introdutórios para serem base da estrutura adotada, tais como: comunicação, comunicação interna, comunicação organizacional e o profissional de relações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna; relações públicas; laboratório; mudança; Hermes Pardini.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um instrumento de integração, troca mútua de informações e mensagens de habilidade humana. Com a necessidade do ser humano de se comunicar, uma vez que é incapaz de viver isolado, ele cria formas de comunicação em sua conduta para estabelecer

¹ Trabalho submetido ao Expocom, na categoria Relações Públicas, Projeto de Assessoria de Comunicação Empresarial, como representante da Região Sudeste.

² Aluno líder do trabalho e bacharelado do 8º Semestre do Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Newton Paiva, email: ftomasjr@yahoo.com.br

³ Bacharelada do 8º semestre do Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Newton Paiva, email: biulinha_np@yahoo.com.br

⁴ Bacharelada do 8º semestre do Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Newton Paiva, email: leticiapuppim@yahoo.com.br

⁵ Bacharelado do 8º semestre do Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Newton Paiva, email: paulocastro.rp@hotmail.com

⁶ Orientador do trabalho e professor do Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Newton Paiva, email: pedrobaggio@bol.com.br

⁷ Orientadora do trabalho e professora do Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Newton Paiva; email: julianaprof@uol.com.br



padrões no meio em que vive dando e recebendo informações na maior parte do dia na tentativa de levar outras pessoas a adotarem um ponto de vista.

Segundo Maser (1975, p.1):

Etimologicamente, a palavra ‘comunicação’ deriva do latim ‘communicare’, cujo significado seria ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘trocar opiniões’, ‘conferenciar’. A comunicação comparece em todas as ocasiões em que há participação, em que há troca de notícias ou de mensagens, em que informações novas são remetidas ou recebidas.

Segundo Berlo (1972) a linguagem é apenas um dos códigos que usamos para exprimir idéias. Outros estudiosos estudaram comunicação por formas não-orais: por expressões faciais, por movimentos das mãos e dos braços.

As organizações, assim como os seres humanos, também carecem de uma comunicação como canal de troca de informações entre seus diferentes públicos. Com um processo de comunicação bem estruturado e devidamente planejado, as organizações terão competências e habilidades para conseguir desempenhar suas funções compreendendo sua realidade, seus públicos e suas necessidades, bem como conseguirão se manter atingindo seus objetivos almejados.

A comunicação organizacional surge como definição para o processo comunicativo gerido em uma organização, Goldharber, (1984 *apud* Kunsch, 1997, p. 68) apresenta que:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

A comunicação organizacional ocorre no contexto de empresas públicas e privadas e deve ser entendida como um processo contínuo e dinâmico. Nessa comunicação é fundamental o conhecimento e o estudo de seus públicos de interesse, bem como o planejamento de práticas de comunicação nos âmbitos interno e externo, compreendendo a escolha e o uso de ferramentas empregadas, suas aplicabilidades e suas contínuas avaliações.



Para Vieira (2004) Com a ocorrência de diversas mudanças sociais, políticas e econômicas ocorridas, o contexto mercadológico veio passando por diferentes ocasiões. A globalização acirrou a competitividade entre as corporações, e também entre as pessoas, à procura de estabilidade financeira.

Kunsch (1997) expõem que, diante dessa realidade, as organizações modernas estão assumindo novas atitudes e maneiras de se relacionar e comunicar com seus públicos. As organizações começam a ter mais cautela com a opinião pública, dando mais atenção ao seu comportamento institucional perante os acontecimentos que norteiam a sociedade, como fatos econômicos, políticos e ambientais.

È passível também de identificação o processo de comunicação externo e interno. A comunicação externa prevê em sentido macro o relacionamento da organização com seus públicos, fora de sua estrutura física. Segundo Freitas (2006, p.58):

O relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação. Assim, a comunicação adquire papel estratégico e as relações públicas podem ajudar as organizações no seu processo de comunicação estratégica, fazendo com que as organizações conheçam primeiro a si próprias, para, a seguir, melhor se comunicarem com seus públicos externos.

Analisadas as questões acerca do processo comunicativo, bem como de suas especificidades e tomando como base as visitas técnicas, entrevistas e a análise do diagnóstico do ambiente interno do HP, foi possível identificar a delimitação do problema que consiste na precariedade da comunicação interna bem como a escassez de ferramentas comunicacionais eficazes. O problema foi voltado sobre a seguinte premissa: De que forma os instrumentos de comunicação interna podem colaborar para a sensibilização e informação do público interno do HP em um processo de mudança de estrutura física?

O trabalho tem como objetivo desenvolver e elaborar um plano de comunicação na área de Relações Públicas para sensibilizar e informar os colaboradores, com ações de comunicação voltadas para a nova unidade do HP, e conseqüentemente facilitar o processo de adaptação.

As hipóteses a serem confirmadas foram:



- A implantação de um programa de comunicação interna facilitará a informação e reduzirá a insegurança e a incerteza dos funcionários quanto à nova estrutura;
- Com a reestruturação do setor de comunicação do HP a troca de informações será constante para com os colaboradores e o Pardini melhorará seu sistema comunicativo e promoverá ações que facilitem a mudança para a nova unidade.

Para que as hipóteses se confirmassem foi realizada uma entrevista de caráter qualitativo, direcionada aos gestores do HP, a fim de identificarmos o cenário existente, para que assim fosse proposto um plano de ação.

2 O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO

2.1 Comunicação Interna

A comunicação interna surge, em sentido focado na comunicação organizacional, para que se estabeleça dentro da organização a comunicação responsável, entre outras coisas, pela transmissão com clareza das informações e ações da organização, compondo as interfaces comunicativas com os departamentos internos.

As relações com o público interno abrangem os funcionários das empresas, seus familiares e dependentes. Não importa se todos os colaboradores da organização estão ou não sob o mesmo teto; existindo o vínculo de “venda” do trabalho por algum tipo de remuneração, será estabelecida a relação que caracteriza o público interno. (ANDRADE, 2003, p. 95)

Segundo Kunsch (1997) para se obter eficácia, a organização não pode trabalhar somente com a comunicação interna deixando de lado as diversas atividades que compõem a empresa. Ela tem que aliar todas as áreas da comunicação com o todos os públicos envolvidos dentro da organização dando valor ao trabalho em equipe.

Segundo Torquato (2004, p. 54) a comunicação interna tem como missão:

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

Kunsch, (1997) enfatiza ainda que a comunicação interna é responsável por sensibilizar as pessoas, direcionando-as e contribuindo para sua valorização dentro da organização. Para uma organização apresentar energias positivas, é importante que ofereça oportunidade de manifestação para que seu público interno possa se comunicar livremente expondo suas idéias, tendo feedback das informações e ações e entendendo a organização na qual atua. Isso possibilitará a empresa atingir seus objetivos visando uma melhor produtividade da organização.

Para que a comunicação interna esteja capacitada a enfrentar os desafios da organização é indispensável que os objetivos das esferas emocionais e racionais da empresa estejam em sintonia.

De acordo com Torquato (2004, p. 55) os conceitos chave para a comunicação interna são definidos abaixo:

“Conceitos-chave da esfera emotiva: Motivar, integrar, criar climas favoráveis, transformações, energia, imagem forte, fortaleza em movimento, integrar áreas, agir em grupo, vitória, orgulho, sucesso pessoal. Conceitos-chave da esfera racional: Impulsionar vendas, meta principal, direcionar ações, priorizar decisões, conceito de organização, apresentar produtos, abrir comunicações.”

Torquato (2004) delimita a comunicação interna em redes formal e informal. Para ele o equilíbrio entre as redes é fundamental para fluidez do processo comunicativo nas organizações. O autor ainda reforça que a disposição de vários canais e ferramentas da comunicação possibilita maior clareza e assertividade nos processos comunicativos.

A comunicação interna possui grande importância nas organizações por se tratar de uma ferramenta comunicacional que vislumbra as equipes internas. Através dela é plausível estratégias que auxiliam na manutenção da comunicação organizacional.

Portanto, para que a comunicação tenha eficácia e efetividade é necessário trabalhar a comunicação interna com um planejamento meticuloso que canalize e ajuste as redes de circulação de informação dentro das organizações. Dessa forma a empresa terá efeitos positivos no ambiente interno e conseqüentemente isso refletirá em seus resultados.



3 A COMUNICAÇÃO INTERNA DO HP

A comunicação no HP funciona toda internamente, como uma *house*. Apesar do nome, “Assessoria de Marketing”, o departamento tem a função de uma comunicação mais geral, atuando nas áreas de comunicação interna e externa.

A comunicação interna ainda funciona de uma forma muito centralizada, resumindo-se, basicamente, no repasso de informações da diretoria / gerências para funcionários através de três formas: boletim eletrônico diário (Informe HP), jornal impresso semanal (Jornal Mural) e Comunicados (via e-mail)

A equipe de comunicação conta com um profissional sênior, da área de comunicação (ênfase em Relações Públicas - RP), que é a gerente do setor; dois designers gráficos; uma jornalista – assessora de imprensa; uma turismóloga - eventos; uma psicóloga – comunicação interna (com pós graduação em Marketing)

O Hermes Pardini está passando por uma série de mudanças que visam à profissionalização não só da gestão da organização, mas de toda a empresa. O setor de Marketing também está passando por essa reformulação. A comunicação interna, por exemplo, foi estabelecida há menos de um ano, sendo que antes se resumia a envio de e-mails pelo RH aos funcionários (no formato de comunicados). O setor ainda funciona um pouco nos moldes de como funcionava antigamente, atendendo a demandas de setores que identificavam alguma necessidade (folder de divulgação externa, por exemplo) e a repassavam para o Marketing. Atualmente, seu trabalho já inclui ações pró-ativas, mas muita coisa ainda é feita reativamente.

A parte de RH está sendo toda reformulada. O novo nome, *Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social*, já dá indicação dos novos rumos que o setor está tomando, deixando de ser um setor meramente de recrutamento e seleção, como funcionava anteriormente, para dedicar-se mais ao desenvolvimento do funcionário e da comunidade. Por isso, todas as políticas citadas estão em fase de reformulação. Para 2009, as prioridades do setor são: gestão de clima e resultado, criação de mecanismos de avaliação e reconhecimento do funcionário, forte investimento na formação de lideranças e criação de um plano de cargo, salários e benefícios.



Todos os setores técnicos do Pardini estão em fase de preparação para automação, sendo que em alguns setores ela já está implantada. Na nova unidade, o Núcleo Técnico Operacional - NTO, em Vespasiano, todo o processo será automatizado, desde a entrada das amostras.

4 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Para definir o problema levantado ao Hermes Pardini, foi elaborada uma entrevista de caráter qualitativo com o objetivo de mensurar informações acerca da comunicação interna e da nova unidade da Organização. Essa pesquisa foi direcionada aos 28 gestores do HP responsáveis pelos setores do laboratório.

A entrevista foi um processo de construção de conhecimento utilizado para compreender as percepções e os valores dos gestores do HP quanto a mudança para a nova unidade e teve como objetivo a avaliação das informações para se resolver o problema de pesquisa.

Como o HP estava vivenciando esse processo de mudança, e por ser uma empresa de grande porte onde todo processo é burocrático, realizar a pesquisa com os gerentes foi bem complexo. Apenas 6 gerentes responderam a pesquisa, mas com uma análise minuciosa dessa pequena quantidade foi possível analisar e perceber como o processo comunicativo é passado e gerido pelos gerentes e como esses repassam as informações aos colaboradores. A partir desta análise serão identificadas ferramentas que solidifiquem as estratégias para a mudança.

5 ANÁLISE DE DADOS

Os questionários respondidos foram analisados criteriosamente a fim de identificarmos os problemas de comunicação interna que o Hermes Pardini estava enfrentando.

Segundo os entrevistados a comunicação do Hermes Pardini se avalia como boa, sendo percebível também que houve melhora no processo de gestão apesar de ainda o processo comunicacional visar apenas o caráter institucional sem muita estratégia. Através das informações levantadas é possível detectar que os veículos mais utilizados no HP são: e-



mail, jornal mural, boletim eletrônico, circulares e reuniões presenciais. As opiniões são de que estes veículos conseguem disseminar as informações, mas ainda deixam muito a desejar.

Os canais de comunicação mais utilizados são o e-mail e o boletim eletrônico. Utiliza-se também o jornal mural e o quadro de avisos como agentes de informação. Acredita-se que os colaboradores não têm acesso integral sobre as informações rotineiras, elas são mais restritas e não atinge a todos. A maioria dos entrevistados acredita que os colaboradores estão recebendo informações quanto à mudança, e que foram promovidas campanhas de visitação, mas entendem que as informações poderiam ser trabalhadas de forma que pudessem atingir e sensibilizar a todos, que ainda existem muitas dúvidas a respeito e que essas informações devem ser repassadas em momentos oportunos.

Segundo os entrevistados os colaboradores estão tendo acesso as informações relacionadas ao processo de mudança através de circular interna, jornal mural, boletim eletrônico e reuniões. Boa parte dos entrevistados acredita que o processo de mudança traz muita ansiedade, insegurança e a distância dos novos postos de trabalho os deixam muito inseguros, notando resistência em relação à distância da nova unidade. Os entrevistados quase que unanimemente acreditam que a informação é um grande agente para minimizar os impactos causados na mudança de unidade, eles acreditam que a atualização desta será capaz de esclarecer melhor os funcionários.

Nota-se que o HP não está preparado para conduzir um processo comunicacional que envolva os colaboradores para a mudança. Alguns entrevistados acreditam que ele está evoluindo nesse sentido, mas ainda é notória a ausência de uma estrutura capacitada que desenvolva ações adequadas e que tragam resultados ao HP nesse processo de mudança.

6 CONCLUSÃO

A análise dos dados nos permitiu verificar a real situação que o Hermes Pardini estava enfrentando. Dessa forma foi possível, através de um planejamento minucioso, criar um plano de ação, com programas de comunicação, adequado às propostas e necessidades do HP com ações que pudessem ajudar a empresa a alcançar suas metas almejadas.



O projeto em questão permitiu, através de seu desenvolvimento, o entendimento das atividades de relações públicas enquanto agente de interlocução em uma comunicação interna, capaz de criar ações utilizando de ferramentas aptas a minimizar impactos em processo de mudança de estrutura física vivenciado em organizações.

Referenciando ao problema do trabalho que permeiou-se no processo de mudança de estrutura física, vivenciado pela organização objeto, concluiu-se que uma comunicação com caráter integrativo, informativo e vigilante é capaz de reduzir impactos e minimizar possíveis conflitos em consequência da falta de comunicação.

Por meio do estudo realizado foi possível identificar que a gestão comunicacional, se bem aplicada, garante que os processos passados por uma organização se tornem mais solidificados e atinjam de forma mais consistente e mais organizada seu fim.

A partir de objetivos delimitados que foi o desenvolvimento de um plano de comunicação, capaz de minimizar impactos no processo da mudança, pensou-se em orientação, investigação dos processos comunicativos já existentes, canais a serem explorados com mais adequação e uma proposta de um plano final com ações direcionadas a serem aprovadas pela o HP.

Conclui-se que o HP, apesar das deficiências enfrentadas no processo de gestão comunicativa, caminha em sentido evolutivo quanto ao processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 308 p.

BERLO, DAVID K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972. 266 p.

FREITAS, Sidnéia Gomes, **Cultura organizacional e comunicação**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2006. 275 p.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. México, Diana, 1984. *apud* KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997. 156 p.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997. 156 p.

MASER, SIEGRIED. **Fundamentos de teoria geral da comunicação.** São Paulo: E.P.U./EDUSP, 1975. 241 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. xiii, 303 p.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional:** gestão de relações públicas. São Paulo: Mauad, 2004. 66 p.