



Avaliação de resultados da comunicação interna Um estudo de caso na Embraco – Joinville / SC¹

Luciana Maria Nardini ²
Cristiane Maria Riffel³
UNIVALI / SC

Resumo: O trabalho apresenta o estudo de caso realizado na empresa Embraco de Joinville/SC com o objetivo de investigar os procedimentos utilizados para avaliar os resultados da comunicação interna. A pesquisa foi motivada pela discussão que vem sendo realizada no âmbito organizacional e acadêmico sobre a necessidade de se avaliar os resultados da comunicação organizacional, bem como pelo desafio que o tema representa para os profissionais no que diz respeito à definição de procedimentos a serem utilizados. A pesquisa envolveu levantamento bibliográfico e realização de estudo de caso. A partir do estudo foi possível constatar que a empresa atribuiu à avaliação um papel estratégico, utilizando para tanto procedimentos informais e formais entre eles um comitê de comunicação formado por funcionários que avaliam o resultado das ações de comunicação interna desenvolvidas.

Palavras – Chave: Comunicação Interna; Embraco; Avaliação de Resultados.

1. Introdução

A partir do reconhecimento da importância da comunicação nas organizações, cresce também a discussão sobre como avaliar e mostrar resultados mensuráveis. Ou seja, se por um lado as organizações reconhecem a necessidade da comunicação com seus públicos estratégicos, por outro lado, cresce a cobrança em relação a comprovação de resultados mensuráveis que justifiquem os investimentos realizados.

No entanto, o tema torna-se um desafio cada vez maior para os profissionais de comunicação, pois no âmbito organizacional grande parte dos sistemas gerenciais trabalham com a máxima de que aquilo que não é possível de ser avaliado também não é passível de gerenciamento. Mas quando se trata da comunicação organizacional e, em especial as ações de relações públicas, a pesquisa bibliográfica mostra que ainda existe muita clareza quanto aos procedimentos de avaliação e mensuração de resultados no Brasil.

Uma das razões que explicam esta dificuldade de mensurar os resultados diz respeito ao fato de que a comunicação a partir de suas estratégias conquista resultados

¹ Trabalho apresentado ao GT Relações Públicas do Intercom Sul 2007.

² Graduada em Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas, pela Universidade do Vale do Itajaí - SC. E-mail: lunardini@univali.br.

³ Relações Públicas, Mestre pela UFSM, Professora do Curso de Relações Públicas da Univali/SC. E-mail: crisriffel@univali.br.



intangíveis, como por exemplo a questão da imagem positiva, da credibilidade, da conquista de boa vontade junto aos públicos interno. Apesar disso, observa-se que as organizações estão buscando alternativas a fim de obter novas metodologias de mensurar corretamente os resultados das ações e dos investimentos em comunicação.

Frente a este contexto a escolha pelo tema partiu do interesse das pesquisadoras pela área da comunicação interna e pela demanda crescente do mercado em exigir dos profissionais de comunicação procedimentos de avaliação mensuráveis. Mais que isso mostrar que esta exigência é uma oportunidade determinante para o fortalecimento da atividade além de apontar como a comunicação contribui efetivamente com a organização.

Neste sentido o estudo teve como objetivo principal investigar os procedimentos de avaliação utilizados pela Embraco para avaliar os resultados de comunicação interna. Objetivou também, investigar os procedimentos de avaliação de resultados da comunicação interna recomendados pela bibliografia e descrever os procedimentos de avaliação utilizados pela Embraco.

A pesquisa foi orientada pela seguinte questão problema: Quais os procedimentos de avaliação que a Embraco utiliza para avaliar a eficiência da comunicação interna?

Χομ ο ιντυιτο δε φορνεχερ συπορτε τε (ριχο αο τραβαληο, φοι ρεαλιζαδα υμα πεσθυισα βιβλιογρ(φιχα εμ λιωροσ ε αρτιγοσ ρελαχιοναδοσ αο τεμα δο με σμο ε νυμ ουτρο μομεντο ο εστυδο δε χασο.

Χομ ρελα| ©ο αοσ δοχυμεντοσ, φοραμ υτιλιζαδοσ φορναισ παρα ο π|βλι χο ιντερνο δα εμπρεσα, φορμυλ(ριο δε αωαλια| ©ο δοσ εωεντοσ, φορμυλ(ριοσ δε οπινι©ο δο χομιτ| δε χομυνιχα| ©ο ε ινφορμα|] εσ πασσαδασ πορ ε-μαιλ.

Α εντρεπιστα σεμι-εστρυτυραδα ταμβ|μ σερωιυ χομο φοντε δε ινφορμα|] εσ παρα ο δεσενωολωιμεντο δα πεσθυισα. Δυαρτε (2005, π.66) δεφινε α εντρεω ιστα σεμι-αβερτα χομο σενδο ο Μοδελο δε εντρεπιστα θυε τεμ οριγεμ εμ υμα ματριζ, υμ ροτειρο δε θυεστ| εσ-γυια θυε δ©ο χοβερτυρα αο ιντερεσσε δε πεσθυισα .

Παρα ο δεσενωολωιμεντο δα εντρεπιστα φοι εσταβελεχιδο υμ χοντατο π ορ ε-μαιλ περιφιχανδο α ποσσιβιλιδαδε δε δεσενωολωερ υμα πεσθυισα χομ ο ο βφετιωο δε χονηχερ οσ προχεδιμεντοσ δε αωαλια| ©ο δα χομυνιχα| ©ο ιντερνα δα Εμβραχο.

Απ (σ α αυτοριζα| ©ο δευ-σε ινιχιο α χολετα δοσ δαδοσ εμ σεγυιδα απρε σεντου-σε δε φορμα συχιντα ο ηιστ (ριχο δα εμπρεσα, ασ α|] εσ δε χομυνιχα|



©ο ιντερνα ε ος προχεδιμεντοσ δε απάλια| ©ο υτιλιζαδοσ παρα μενσυραρ ρεσ υλταδοσ ποστειορμεντε φοραμ δεμονστραδοσ οσ ρεσυλταδοσ οβτιδοσ πορ μει ο δα πεσθουσα, ε ταμβ| μ α αν|λισε δοσ μεσμοσ.

Αο φιναλ δο τραβαληο αχρεδιτα–σε θυε α ιμπλεμεντα| ©ο δο μεσμο, απρ εσεντα υμα χοντριβυι| ©ο βασταντε σιγνιφιχατιωα παρα ο Χυρσο δε Ρελα|] εσ Π|βλιχασ, υμα πεζ θυε| χαδα πεζ μαισ χομυμ α νεχεσσιδαδε δασ οργανιζα|] ε σ ε δοσ προφισσιοναισ δεσσα <ρεα μεδιρ ρεσυλταδοσ εμ χομυνιχα| ©ο παρα εφε τιωαρ α ιμπορτ®νχια δα χομυνιχα| ©ο ε δε προφισσιοναισ ηαβιλιταδοσ α ν©ο σ | δεσενπολωερ α|] εσ δε χομυνιχα| ©ο, μασ απάλια| ©ο.

Α εμπρεσα EMBPAXO φοι εσχοληιδα πορ σε αδεθυαρ αο προπ |σιτο δα πεσθου σα εσπεχιαλμεντε πορ ποσσυιρ υμα τραφετ |ρια ρεχονηεχιδα να <ρεα δε χομυνιχα| ©ο ιντερνα, αλ| μ δε πρεμια|] εσ πορ συασ πρ<τιχασ δε χομυνιχα| ©ο.

Ο εστυδο χαρακτηριζα–σε χομο υμα πεσθουσα θυαλιτατιωα δο τιπο εστυ δο δε χασο. Βυσχου–σε περιφιχαρ θυε προχεδιμεντοσ α EMBPAXO Σ.Α⁴ δε θου νωιλλε υτιλιζα παρα απάλιαρ α χομυνιχα| ©ο ιντερνα. Χομ ο ιντυιτο δε φορνε χερ συπορτε τε |ριχο αο τραβαληο, φοι ρεαλιζαδα υμα πεσθουσα βιβλιογρ<φιχα εμ λιωροσ ε αρτιγοσ ρελαχιοναδοσ αο τεμα δο μεσμο ε νυμ ουτρο μομεντο ο ε στυδο δε χασο.

Παρα ο δεσενπολωιμεντο δο εστυδο, υτιλιζου–σε χομο τ| χνιχα α χολετα δε δαδοσ. Ινιχιαλμεντε φοι αγενδαδα υμα ωισιτα παρα χονηεχερ α εμπρεσα, σ υα εστρυτυρα δε χομυνιχα| ©ο ιντερνα, βεμ χομο ασ α|] εσ δεσενπολωιδασ; Εμ σεγυιδα φοι ρεαλιζαδα υμα εντρεωιστα σεμι–εστρυτυτυραδα ρεαλιζαδα πεσσοαλμεντε χομ Δανιελλε Αντυνεσ Εσπεχιαλιστα εμ Χομυνιχα| ©ο Οπερα|] εσ Βρασιλ/ Ευροπα νο δια 19 δε ουτυβρο δε2006 εμ θουινωιλλε να σεδε δα EMBPAXO σοβρε χοντρολε ε απάλια| ©ο δα χομυνιχα| ©ο ιντερνα να πρ<τιχα. Ο ροτει ρο υτιλιζαδο παρα α απλιχα| ©ο δα εντρεωιστα απρεσενταωα δεζεσσετε θυεστ] εσ αβερτασ. Ασ περγυντασ ινιχιαισ τινηαμ χομο οβφετιωο τερ χονηεχιμεντο θυαντο < εστρυτυρα| ©ο δα <ρεα δε χομυνιχα| ©ο να EMBPAXO. Ασ δεμαισ θυε στ.] εσ τινηαμ α φιναλιδαδε δε χονηεχερ α εμπρεσα θυαντο < απάλια| ©ο δε ρε

⁴ A empresa EMBRACO foi escolhida por se adequar ao propósito da pesquisa especialmente por possuir uma trajetória reconhecida na área de comunicação interna, além de premiações por suas práticas de comunicação.



συλταδος δα χομυνηα| ©ο ιντερνα. Ρεαλιζου–σε ταμβ| μ πεσθυισα δοχυμεντα λ πορ μειο δε φορμυλ<ριος, πεσθυισα ε ο αρτιγο πυβλιχαδο νο λιωρο δα ΑΒΕΡθ Ε Χομυνηα| ©ο Ιντερνα α Φορ| α δας Εμπρεσας 2003, θυε αβορδα θυεστ| εσ ρεφερεντες αοσ προχεδιμεντος δε απωλια| ©ο υτιλιζαδος να εμπρεσα.

2. Α νεχεσσιδαδε δε απωλιαρ α χομυνηα| ©ο

Ασ οργανιζα| εσ ατυαμ νυμ χεν<ριο δε μυδαν| ασ χοντ| νυασ, ασσιμ εξι γε–σε δα χομυνηα| ©ο α νεχεσσιδαδε δε ρεσπονδερ δε φορμα χλαρα ε οβφετιω α θυαλ α συα εφετιωα χοντριβυ| ©ο να γεστ©ο οργανιζαχιοναλ.

Αλ| μ δα χοβραν| α πορ ρεσυλταδος, α διφιχυλδαδε δα απωλια| ©ο δε ρεσ υλταδος πελος προφισσιοναισ δε χομυνηα| ©ο | χερχαδα αινδα πορ υμα χυλτ υρα ονδε προδομινα α ιδ| ια δε θυε ο δεσεμπενηο δα φυν| ©ο δε απωλια| ©ο | χο μπλεξα ε διφ| χιλ, ποισ φαλτα χλαρεζα δε χομο απωλιαρ.

Πορ| μ, α χοβραν| α δας οργανιζα| εσ πορ ρεσυλταδος τεμ δεσενχαδεαδ ο υμα νοωα ποστυρα δος προφισσιοναισ δα χομυνηα| ©ο. Δε αχορδο χομ Χορ ραδο (1995, π.215)

Χομ α οβφετιωιδαδε δα αδμινιστρα| ©ο δο φυτυρο, τοδασ ασ ατιωιδαδες δε χομυνηα| ©ο τερ©ο δε μοστραρ χομ ν |μεροσ θυε ποδεμ προπορχιοναρ υμ ρετορνο δο ινωεστι μεντο ε θυε ποδεμ αγρεγαρ ωαλορ εμ τρ| σ <ρεασ; (1) αυμεν τανδο α προδυτιωιδαδε δος εμπρεγαδος, (2) ποσιχιονανδο α οργανιζα| ©ο δε μανειρα εφετιωα χομ ασ χλιεντελασ (3) ωενδενδο προδυτος ου σερωι| οσ.

Εστα μυδαν| α δε ατιτυδε ταμβ| μ εστα ωινχυλαδα αο γρανδε ινωεστιμεντ ο δισπενσαδο πελασ οργανιζα| εσ να εξεχυ| ©ο δε προφετος ε προγραμασ παρ α α μεληορια δο ρελαχιοναμεντο ε ιμαγεμ εντρε οργανιζα| ©ο ε σευσ π| βλιχος.

Σεγυνδο Λυδωιγ (2005, π.173) α μενσυρα| ©ο δος ρεσυλταδος δα χομυνη α| ©ο | νοτ | ρια πορ δοισ μοτιωοσ: πριμειρο εχον | μιχο–φινανχειρο, ιστο |, πελ α νεχεσσιδαδε δε χομπροωαρ ο θυε α χομυνηα| ©ο εστ| ρενδενδο παρα α εμπρε σα; ε σεγυνδο πελα χομπρεενσ©ο μαιορ δο εμπρεσ<ριο σοβρε α θυεστ©ο δα ιμα γεμ, χομο ελα ινφλυενχια ο νεγ | χιο.

Εστα χοβραν| α πορ ρεσυλταδος | περχεβιδα ταντο να χομυνηα| ©ο μερ χαδολ | γιχα χομο να χομυνηα| ©ο ινστιτυχιοναλ ε ιντερνα. Νο ενταντο, α χομ υνηα| ©ο μερχαδολ | γιχα απρεσεντα | ριχεσ δε απωλια| ©ο τανγ| ωεις, ο θυε π ροπορχιονα υμ μεληορ εντενδιμεντο ε φαχιλιδαδε δε μενσυραρ ρεσυλταδος.



Διφερεντε δα χομυνηχα| ©ο μερχαδολ Γίγχα α χομυνηχα| ©ο ινστιτυχιονα λ ε α χομυνηχα| ©ο ιντερνα ποσσυεμ μαισ διφιχυλδαδεσ εμ χομπροωαρ ρεσυλταδοσ. Δε αχορδο χομ Βυενο (2005, π.13),

Ατ| α πουχο σε δεφενδια α τεσε δε θυε Γ διφ| χιλ, σε ν©ο μ πρατιχ|ωελ, αωαλιαρ δε μανειρα χονσιστεντε, ο ρετορνο δο τραβαληο εμ χομυνηχα| ©ο [...] εσσα ποστυρα ωιγοραω α-νοσ θυε λιδαωαμ χομ α χομυνηχα| ©ο ινστιτυχιοναλ, φ| θυε α χομυνηχα| ©ο μερχαδολ Γίγχα δετ| μ δε λογγα δατα ι νστρυμεντοσ ε τ| χνιχασ παρα αφεριρεμ οσ σευσ ρεσυλταδοσ.

θ| α αωαλια| ©ο δε ρεσυλταδοσ δα χομυνηχα| ©ο ινστιτυχιοναλ ε δασ α|] εσ δε ρελα|] εσ π| βλιχασ ποσσυεμ υμ χαρ|τερ εξτρεμαμεντε συβφετιωο, ινσερ ιδο νο χοντεξτο οργανιζαχιοναλ ε, πορταντο, σ©ο δε διφ| χιλ μενσυρα| ©ο. Α| συργεμ θυεστ|] εσ χομο δεμονστραρ αυμεντο δα χρεδιβιλιδαδε δο π| βλιχο χομ α οργανιζα| ©ο; ο αυμεντο δα χομφιαν| α ε ενωολωιμεντο δοσ π| βλιχοσ; ο γραυ δ ε ρελαχιοναμεντο δα οργανιζα| ©ο χομ οσ π| βλιχοσ; ου μεσμο ασ περχεπ|] εσ δ οσ π| βλιχοσ σοβρε α ιμαγεμ ποσιτιωα δε υμα οργανιζα| ©ο.

Νο ενταντο, α αωαλια| ©ο δε ρεσυλταδοσ Γ υμα νεχεσσιδαδε θυε σε μπ| ε, απρεσεντα-σε χομο ο πρινχιπαλ δεσαφιο παρα οσ προφισσιοναισ δε χομυνηχα| ©ο / ρελα|] εσ π| βλιχασ. Σεγυνδο Λορενζετι (2005, π.213) α εξιγ| νχια πορ αωαλια| ©ο Γ α πρινχιπαλ τενδ| νχια δο μερχαδο.

[...] ν©ο δ| μαισ παρα ωενδερ ναδα ν©ο τανγ| ωελ, ν©ο με νσυρ|ωελ. Ηοφε τυδο εστ| μυιτο λιγαδο νο ρεσυλταδο. Εσταμοσ χαδα ωεζ μαισ φαλανδο δε εμπρεσασ δε χαπιταλ αβερτο, δε μεγαχορπορα|] εσ φρυτοσ δε φυσ|] εσ. Ασ εμπρεσασ βρασιλειρασ ταμβ| μ χομε| αμ α αβριρ χαπιταλ ονδε α γερα| ©ο δε ωαλορ αο αχιονιστα Γ τυδο. Θυανδο σε φαλα δε δινηειρο, δε χομπροωαρ ρεσυλταδοσ, δε βαλαν| οσ. ε σε ν©ο χομπροωαρ ρεσυλταδοσ Γ χλαρο θυε ο γεστορ ν©ο ωα ι δεστιναρ ρεχυρσο παρα ταλ| ρεα. Ου σεφα, α μενσυρα| ©ο Γ υμα θυεστ©ο χεντραλ δα χομυνηχα| ©ο ε θυεμ ν©ο χονσεγυρ ρεσολω| -λα εστ| φαδαδο αο ινσυχεσσο.

Νεστε χοντεξτο, αωαλια| ©ο αλ| μ δε σερ χονσιδεραδα υμα νεχεσσιδαδε δεωε σερ ρεχονηχιδα χομο υμα οπορτυνιδαδε δε απονταρ χομο α χομυνηχα| ©ο ο χοντριβυι εφετιωαμεντε χομ α οργανιζα| ©ο.

Εσπεχιαλμεντε νο χασο δασ ρελα|] εσ π| βλιχασ, αλ| μ δε δετερμιναρ φορταλεχιμεντο δα ατιωιδαδε, Κυνσχη (2003, π.103) δεσταχα ο μομεντο ε α ιμπορτ| νχια δε σε χονθυισταρ υμ λυγαρ εστρατ| γιχο να οργανιζα| ©ο ατραω| σ δα αωαλια| ©ο δε ρεσυλταδοσ.

Να ωισ©ο δε αυτορα, να περδαδε α φυν| ©ο δε αωαλια| ©ο φ| ιντεγρα ο χομφυντο δε φυν|] εσ δα ατιωιδαδε δε ρελα|] εσ π| βλιχασ. Νο ενταντο, μυιτασ ωεζεσ Γ χονφυνδιδα χομ α φυν| ©ο δε πεσθυισα.



Α απάλια| ©ο απαρεχε χομο υμα φυν| ©ο δα <ρεα δε Ρελα|
J εσ Π |βλιχασ (ασσεσορια, πεσθουσα, πλανεφαμεντο, εξ
εχυ| ©ο, απάλια| ©ο) Γ α υλιμα α σερ δεσενωολωιδα εμ υ
μ προγραμα δε χομυνιχα| ©ο, ενωολωε ασ ταρεφασ δε πεσ
θουσα, ο χοντρολε δο δεσενωολωιμεντο δασ δεμαιοσ φυν| J
εσ ε φορνεχε δαδοσ παρα α ρεφορμυλα| ©ο δε δασ α| J εσ.

Οσ αυτορεσ βρασιλειροσ δα <ρεα δε Ρελα| J εσ Π |βλιχασ χομπρεενδεμ θυ
ε α φυν| ©ο δε απάλια| ©ο σε δ< χομο υμα χαραχτερ| στιχα δα φυν| ©ο δε πεσθου
ισα. Δεφινινδο θυε ασ φυν| J εσ δε πεσθουσα, χοντρολε ε απάλια| ©ο τραβαληα
μ χονφυνταμεντε παρα α πρατιχα ιντεγραδα. Φορτεσ (2003, π.39) διζ θυε:

Ασ φυν| J εσ δε πεσθουσα, δε χοντρολε ε δε απάλια| ©ο ρ
εαλιζαδασ δε μοδο χονσταντε ε δεπιδαμεντε χοορδεναδα
σ απ Γιαμ ασ φυν| J εσ δε πλανεφαμεντο ε δε ασσεσοραμε
ντο, τοδασ ωολταδασ ς φυν| ©ο δε εξεχυ| ©ο δο ρελαχιονα
μεντο π |βλιχο δα οργανιζα| ©ο.

Ανδραδε (1994) χονχορδα χομ οπινι©ο δε ουτροσ αυτορεσ θυε δετερμινα
μ εξιστιρ φυν| J εσ εσπεχ| φιχασ χομο α δε πεσθουσα, ινχορποραδασ ς φυν| ©ο γε
ραλ.

Ασ φυν| J εσ δε απάλια| ©ο χομπρεενδεμ ασ μεσμασ ταρεφ
ασ χονσιγναδασ νασ φυν| J εσ δε πεσθουσα, σενδο πορεμ ρ
εαλιζαδασ ποστεριορμεντε α τοδασ ασ ουτρασ φυν| J εσ γ
εραισ. Ελασ αβρανγεμ ταμβ Γ μ ο χοντρολε δο δεσενωολωι
μεντο δασ φυν| J εσ γεραισ, εσπεχιαλμεντε α φυν| ©ο δε εξε
χυ| ©ο, ασσιμ χομο προπιχιαμ α οπορτυνιδαδε δε υμα φορ
μυλα| ©ο δε πλανοσ ε προφετοσ. Ανδραδε (1994, π.33)

Α παρτιρ δα πεσθουσα βιβλιογρ<φιχα χονστατου–σε θυε α λιτερατυρα σο
βρε α απάλια| ©ο δε ρεσυλταδοσ ρεστρινγε–σε α αλγυνσ πουχοσ χαπ| τυλοσ εμ
λιωροσ σοβρε πλανεφαμεντο δε χομυνιχα| ©ο ε ρελα| J εσ π |βλιχασ.

Ασ οβρασ εξιστεντεσ σ©ο δε αυτορεσ εστρανγειροσ ο θυε διφιχυλτα ο τρ
αβαληο πορ νεχεσσιταρ δε τραδυ| ©ο. Α οβρα λαν| αδα εμ 2006 Απάλια| ©ο εμ
Χομυνιχα| ©ο Οργανιζαχιοναλ δε Γιλχεανα Σοαρεσ Μορειρα Γαλερανι Γ πιονει
ρα νο Βρασιλ σοβρε ο ασσυντο.

Να περδαδε, να πωσ©ο δε Γαλερανι (2006), εστε φατο χοντριβυι παρα θυ
ε α απάλια| ©ο νεμ σεμπρε ρεχεβα α δεπιδα ατεν| ©ο πελοσ προφισσιοναισ δε
ρελα| J εσ π |βλιχασ. Ο τεμα απάλια| ©ο τεμ εμ συασ ρεφερ| νχιασ δε υμ μοδο γε



ραλ πουχο απροφυνδαμεντο, πουχο σε φαλα εμ τερμοσ δε αν(λισε ε μενσυρα| ©
ο δο παλορ εχον | μιχο ου δε παλορ παρα ασ οργανιζα|] εσ νο ρελαχιοναμεντο
χομ σευσ π |βλιχοσ.

Σαβε–σε θυε α χομυνιχα| ©ο τραβαληα χομ ινδιχαδορεσ ιντανγ(πεισ χο
μο ρεπυτα| ©ο δα εμπρεσα, μυδαν| α δε ατιτυδε, μοτιπα| ©ο παλορεσ ηαβιτυαλ
μεντε απαλιαδοσ πορ σευσ εφειτοσ θυε πορ συα θυαντιδαδε.

Σοβρε απαλια| ©ο εμ χομυνιχα| ©ο, Γαλερανι (2006, π.40 διζ

Α απαλια| ©ο εμ χομυνιχα| ©ο οργανιζαχιοναλ ασσυμε χ
αρ(τερ δεσαφιαδορ ε χομπλεξο, εσπεχιαλμεντε πελα νατυ
ρεζα δασ φυν|] εσ δα προφισσ©ο, ονδε ασ ατιπιδαδεσ εν
πολωεμ αλγυνσ ασπεχτοσ συβφετιωσ, χυφασ χονσεθ|| ν
χιασ ν©ο ποδεμ σερ μεδιδασ πορ μειο δε ν |μεροσ ου εθυα
|] εσ ματεμ(τιχασ.

Α φαλα δε τανγιβιλιδαδε δοσ ρεσυλταδοσ ποδε οχασιοναρ υμ δεσχηρ(διτ
ο δασ πρ (πριασ οργανιζα|] εσ εμ ρελα| ©ο αοσ προφετοσ ιμπλανταδοσ ε συα ε
φιχ(χια. Πορ ισσο α ιμπορτ©νχια δασ μετασ μενσυρ(πεισ ε τανγ(πεισ τορνα–
ε φυνδαμενταλ παρα α απαλια| ©ο. Νο εντενδιμεντο δε Σουζα (2004) α α| ©ο δε
απαλια| ©ο τεμ χομο φυν| ©ο απεριγυαρ α εξεχυ| ©ο δασ α|] εσ σευσ οβφετιω
σ ε ρεσυλταδοσ οβσερπανδο σε οσ εσφορ| οσ φινανχειροσ, τεμποραισ ε ηυμανο
σ τρουξεραμ ρεσυλταδοσ βεν(φιχοσ παρα α οργανιζα| ©ο. > ιμπορταντε ρεσσα
λταρ θυε α φυν| ©ο δε χοντρολε ε απαλια| ©ο δεπε σερ περμανεντε, να μεδιδα ε
μ θυε χολαβορα παρα α ρετροαλιμεντα| ©ο δο σιστεμα δε ινφορμα|] εσ, ρεοριε
ντανδο εστραπ(γιασ ε πρεπενινδο α ρεπετι| ©ο δε ερροσ νο φυτυρο.

2.2 Α απαλια| ©ο ινιχια νο πλανεφαμεντο

Α απαλια| ©ο δε ρεσυλταδοσ δα χομυνιχα| ©ο εστα προφυνδαμεντε λιγα
δα αο προχεσσο δε πλανεφαμεντο δα χομυνιχα| ©ο. Κυνσχη (1997, π.35) αφιρμ
α θυε α απαλια| ©ο φαζ παρτε δε τοδο ο προχεσσο δε πλανεφαμεντο, ποισ περ
μιτε υμα πισ©ο χριτιχα δο θυε εστα σενδο πλανεφαδο ε, ποστεριορμεντε, δο θυ
ε φοι ρεαλιζαδο ε δοσ ρεσυλταδοσ οβτιδοσ .

Εμβορα σεφα υμα φυν| ©ο χομπλεξα α απαλια| ©ο δοσ ρεσυλταδοσ εμ χ
ομυνιχα| ©ο (φυνδαμενταλ παρα δαρ ανδαμεντο ασ ατιπιδαδεσ ε ταμβ(μ παρα
μεδιρ α οπινι©ο δοσ π |βλιχοσ χομ ρελα| ©ο αοσ προγραμασ ε προφετοσ ιμπλα
νταδοσ.

Α απαλια| ©ο χομε| α α σερ πενσαδα νο ιν(χιο δο προχεσσο δο πλανεφα
μεντο. Θυανδο σε δετερμιναμ ασ α|] εσ θυε σερ©ο ιμπλανταδασ σ©ο τρα| αδα



σ ταμβίμ ασ μεληγορες φορμασ παρα αβάλιζ-λα ε αναλισταρ σε οσ οβφετιωοσ ε μετασ φοραμ δε φατο αλχανί αδοσ.

Λινδενμανν (2003 απυδ ΓΑΛΕΡΑΝΙ, 2006) φαλα σοβρε α ιμπορτ@νχια δο πλανεφαμεντο παρα θυεμ θυερ αβάλιαρ. Παρα ο αυτορ > εξτρεμαμεντε ιμπορταντε αντεσ δε ωοχί τενταρ αβάλιαρ θυαλθυερ χοισα θυε ωοχί φαζ θυε ωοχί πριμειρο εσταβελεί α μετασ ε οβφετιωοσ εσπεχί φιχοσ, παρα θυε ασ ατιπιδαδεσ , θυε ωοχί προγραμε ποσσαμ σερ μεδιδασ .

> ιμπορταντε χομπρεενδερ θυε αντεσ δε αβάλιαρ ασ εστρατí γιασ εξεχυτ αδασí νεχεσσ(ριο χονηεχερ χλαραμεντε οσ οβφετιωοσ θυε δεωεμ σερ αλχανί α δοσ, σομεντε α παρτιρ δελεσ θυε ποδε αβεριγυαρ σε οσ μεσμοσ φοραμ αλχανί α δοσ ε σε α α| ©ο φοι εφιχαζ. Μεδιαντε ισσο, ο πλανεφαμεντο í φυνδαμενταλ, πο ισ προπορχιονα μαιορ σεγυραν| α ν©ο σ í δυραντε α εξεχυ| ©ο δασ α|) εσ, μασ ταμβίμ να αβάλια| ©ο δοσ ρεσυλταδοσ, ποισ φ(δεφινε χομ αντεχεδ| νχιασ οσ π ροχεδιμεντοσ α σερεμ υτιλιζαδοσ παρα αβάλιαρ.

2.3 Αβάλια| ©ο δα Χομυνιχα| ©ο Ιντερνα να Εμβραχο

Εσπεχιαλιζαδα εμ σολυ|) εσ δε ρεφριγερα| ©ο, η(τριντα ε χινχο ανοσ νο μερχαδο, α ΕΜΒΡΑΧΟ Εμπρεσα Βρασιλειρα δε Χομπρεσσορεσ τεμ σεδε εμ θοιν ωιλλε, νο Εσταδο δε Σαντα Χαταρινα ε φ(βριχασ ινσταλαδασ να Ιτ(λια, Εσλοω (θυια ε Χηινα, αλ|μ δε εσχυριτ í ριοσ δε ωενδα ε ασσιστí νχια τí χνιχα νοσ Εσταδ οσ Υνιδοσ, να Ιτ(λια ε νο Μí ξιχο. Εστα εστρυτυρα χολοχα σευσ προδυτοσ εμ μ αισ δε 80 παί σεσ να Αμ| ριχα λατινα, Αμ| ριχα δο Νορτε, Ευροπα, Ξσια ε Οχεαν ια. Χοντα χομ 10 μιλ φυνχιον(ριοσ νο μυνδο ιντειρο, δεστεσ 5 μιλ νο Βρασιλ. Ο π |βλιχο ιντερνο τεμ ενφοθυε πριοριτ(ριο να χομυνιχα| ©ο.

Α (ρεα δε Χομυνιχα| ©ο δα ΕΜΒΡΑΧΟ ρεχεβε ο νομε δε Ασσεσσορια Χο ρπορατιωα δε Χομυνιχα| ©ο ε Ρεσπονσαβιλιδαδε Σοχιαλ ΑΧΧΣ. > ρεσπονσ(ω ελ πελασ α|) εσ φορμαισ δε χομυνιχα| ©ο φυντο αο π |βλιχο ιντερνο ε εξτερνο δ α εμπρεσα. Ασ α|) εσ δε χομυνιχα| ©ο ιμπλανταδασ σ©ο χονδυζιδαε ε δετερμι ναδαε δε αχορδο χομ α ωισ©ο ε ασ εστρατí γιασ δε νεγ í χιο δα οργανιζα| ©ο, ε βυσχαμ επιδενχιαρ ο παπελ δα ΕΜΒΡΑΧΟ φυντο αοσ σευσ π |βλιχοσ δε ιντερε σσε.

Σ©ο απρεσενταδαε α σεγυιρ ασ τρ| σ φρεντεσ δε α| ©ο δα χομυνιχα| ©ο υ τιλιζαδαε να ΕΜΒΡΑΧΟ ε ασ πρινχιπαισ ατιπιδαδεσ δε χαδα υμα.



A) *A/ Jεσ δε Ινφορμα/ ©σ⁵* : Σ©ο χονστιτυ⁵ δασ βασιχαμεντε πορ πυβλιχα⁵ J εσ δ α εμπρεσα χομο: θορναισ Λοχαισ, θορναισ Γλοβαισ, Μυραισ, Χαμπανηασ (χο μ ινστρυμεντοσ διωερσοσ ταισ χομο ουτδοορσ, χαρταζεσ φοληετοσ, εντρε ουτροσ) ε Ιντρανετ. Οσ ινστρυμεντοσ θυε χομπJ εμ ασ α⁵ J εσ σε ινφορμα⁵ ©ο σ©ο:

- *Εμβραχο Νοτιχιασ* Τρατα–σε δε υμα πυβλιχα⁵ ©ο ιντερνα μενσαλ εδιταδα εμ χαδα υνιδαδε μαντ⁵ μ ο π⁵ βλιχο ιντερνο ινφορμαδο σοβρε συασ ατιπιδαδεσ ε ε ωεντοσ;
- *Ινφολεαδερ*: Ινστρυμεντο θυε αυξιλια λ⁵ δερεσ ε γεστορεσ α τρανσμιτιρ χορρε ταμεντε ασ ινφορμα⁵ J εσ πασσαδασ εμ ρευνιJ εσ γερενχιαισ α σευσ λιδεραδοσ ου εθυιπεσ.
- *Χαμπανηασ Ιντερνασ*: Δεσενωολωιδασ παρα χονσχιεντιζα⁵ ©ο δοσ φυνχιον(ρ ιοσ παρα δετερμιναδα πρ(τιχα ε σευσ βενεφ⁵ χιοσ;
- *Ιντρανετ*;
- *θορναλ Μυραλ*;
- *Μυραλ δε Χλασσιφιχαδοσ*;

B) *A/ Jεσ δε Ρελαχιοναμεντο*: T⁵ μ χομο ποντο φορτε α⁵ J εσ δε χομυνιχα⁵ ©ο διρετα, χομε⁵ ανδο πορ υμα πρεοχυπα⁵ ©ο δα εμπρεσα θυε Γ⁵ ηαβιλιταρ ασ λιδεραν⁵ ασ παρα θυε εστασ σε χομυνιθυεμ χορρεταμεντε χομ σευσ λιδεραδοσ. Οσ ινστρυμεντοσ θυε χομπJ εμ ασ α⁵ J εσ δε ρελαχιοναμεντο σ©ο:

- *Χαναλ Αβερτο χομ α Διρετορια*. Τρατα–σε δε υμ τερμιναλ ελετρ⁵ | νιχο ονδε σ ©ο ενχαμινηαδασ περγυντασ ου συγεστJ εσ αο πρεσιδεντε ε αοσ διρετορεσ δα ε εμπρεσα πελο μεσμο μειο οχορρε ς ρεσποστα;
- *Εωεντοσ χομεμορατιωοσ*;

X) *A/ Jεσ δε Ιντεγρα/ ©ο*: Ινχλυεμ α⁵ J εσ θυε ινιχιαμ πελα ρεχεπ⁵ ©ο αοσ νοωοσ φυνχιον(ριοσ χομ α διστριβυι⁵ ©ο δο μανυαλ, ονδε χονσταμ οσ διρειτοσ ε δεπε ρεσ δοσ μεσμοσ, ε υμ π⁵ δεο θυε απρεσεντα α εμπρεσα. Ποσσυι ταμβ⁵ μ ο Προγραμα δε ρισιτα Φαμιλιαρ, θυε αχοντεχε μενσαλμεντε, χονσιδεραδα υμα δασ πρι νχιπαισ α⁵ J εσ ωολταδασ ς χομυνιδαδε ε α σοχιεδαδε. Α εμπρεσα βυσχα ταμβ⁵ μ ωαλοριζαρ οσ ταλεντοσ ιντερνοσ, ονδε σ©ο οργανιζαδασ απρεσεντα⁵ J εσ μο στρανδο ο θυε οσ φυνχιον(ριοσ φαζεμ να ς ρεα δασ αρτεσ. Η(υμ εσπα⁵ ο χηαμα

⁵ Os relatos das ações de comunicação estão fundamentados no artigo publicado no livro da ABERJE – Comunicação Interna a Força das Empresas 2003. Pois o foco da entrevista se deu mais na avaliação.



δο Μεμοριαλ Εμβραχο, χονστιτυδὸ πορ παινΓισ πορ μειο δε παινΓισ φωτογρ(φιχ οσ ε δε μονελοσ αντιγοσ ε νοῶσ δε προδυτοσ θυε ποσσιβιλιτα υμα ῶισ©ο γλο βαλ δα εμπρεσα.

Δ) Α/Γεσ δε Μονιτοραμεντοσ: Παρα ῶεριφιχαρ ε αχομπανηαρ ασ αΓεσ δε χομ υνιχαΓ©ο, σε εστας εστ©ο οχορρενδο χορρεταμεντε ε χομ θυαλιδαδε, ο δεπαρτ αμεντο δε χομυνιχαΓ©ο ρεαλιζα ο μονιτοραμεντο δοσ προχεσσοσ δε χομυνιχαΓ©ο.

Παρα ο μεληορ εντενδιμεντο Αντυνεσ (2006) εσχλαρεχε σοβρε χομο Γρε αλιζαδο ο μονιτοραμεντο δασ αΓεσ δε χομυνιχαΓ©ο.

Φιζεμοσ βενχημαρκινγεμ ουτρασ εμπρεσασ, Νατυρα, ζολ ῶο ε εντ©ο μονταμοσ υμα απρεσενταΓ©ο εξπλιχανδο ο θυ εΓεσσε μονιτοραμεντο. ΘυεΓ αχομπανηαρ ε αῶαλιαρ μιπ αχτοσ, Γ ο μηχανισμο δε ουῶιρ, α μ©ο δυπλα ο θυε ποσσιβ ιλιτα φαζερ ο χιχλο δο ΠΔΧΑ⁶, παρα χαδα αΓ©ο α γεντε π λανεφα, α γεντε αγε ε αῶαλια παρα ποδερ χορριγιρ.

4.4 Αν(λισε δοσ Δαδοσ

Α παρτιρ δα αν(λισε δοσ δαδοσ φοι ποσσιῶελ χονσταταρ θυε α χομυνιχαΓ©ο φοι ασσυμιδα πελα εμπρεσα χομο υμ ρεχυρσο εστρατΓγιχο.

Σεγυνδο α εντρεῶισταδα⁷ Ο απριμοραμεντο δε πολῆ τιχασ ε πρ(τιχασ εμ ρελαΓ©ο ῶσ πεσσοασ εξιγυ δοσ γεστορεσ δα ΧομυνιχαΓ©ο προχεδιμεντοσ δε α ῶαλιαΓ©ο, γερενχιαμεντο ε αχομπανηαμεντο δασ αΓεσ αινδα μαισ εφιχιεντεσ

Οσ προφισσιοναισ δα ΑΧΧΣ να ΕΜΒΡΑΧΟ εντενδεμ θυε μεδιρ ε μονιτορ αρ προχεσσοσ δε χομυνιχαΓ©ο Γ δετερμιναντε παρα ο χορρετο γερενχιαμεντο δ α(ρεα.

⁶ Planejamento, desenvolvimento, correção e avaliação.

⁷ Entrevista realizada em outubro de 2006, com Daniela Antunes, profissional Especialista em Comunicação, funcionária da empresa Embraco, atuando nas áreas Brasil e Europa.



Α εντρεπισταδα εξπλιχου θυε παρα φαζερ ο μονιτοραμεντο δος προχεσσοσ δε χομυνια| ©ο α εμπρεσα υτιλιζου φερραμεντασ δα θυαλιδαδε τοταλ αδα παταδασ ς ςρεα δα χομυνια| ©ο, πεσθυισασ δε οπινι©ο ε φεδβαγκ.

Αντυνες (2006) σαλιεντα παρα υμ χυιδαδο θυε σε δεπε τερ παρα θυε α απαλια| ©ο οχορρα νο ©μβιτο γλοβαλ ε λοχαλ.

Χομο σομοσ υμα εμπρεσα χορπορατιωα ο θυε ε δε ιμπαχτ ο εσπεχιφιχο, θυε ε δα πλαντα, ου ο θυε ς χορπορατιωο, μα αχρο, θυε τεμοσ θυε μεδιρ λς φορα, εντ©ο τεμ υμα απαλια| ©ο νο Βρασιλ, μας ευ ταμβ ς μ τενηο υμα απαλια| ©ο χορπορατιωα.

Εντενδε–σε ασσιμ θυε α χομυνια| ©ο πρεχισα εσταρ ατεντα αο τοδο. Π οισ σε ν©ο ο προχεσσο δε απαλια| ©ο σερ ς δεφιχιεντε.

Οσ πρινχιπαισ προχεδιμεντοσ χιταδος να εντρεπιστα χομ Δανιελλε Αντυνες – ΑΧΧΣ ΕΜΒΡΑΧΟ παρα απαλιαρ ασ α| ς εσ δε χομυνια| ©ο δα εμπρεσα σ©ο:

A) Φορμυλ ςριο δε Απαλια| ©ο δε Επεντοσ. Α εμπρεσα υτιλιζα φορμυλ ςριος παρα απαλια| ©ο δε σευσ επεντοσ. Μασ χονστατου–σε θυε εστε προχεδιμεντο ερα ινσυφιχιεντε, α παρτιρ διστο α ΑΧΧΣ υτιλιζα χομο συπορτε ασ ινφορμα| ς εσ τραζιδασ πελοσ χομιτ ς δε χομυνια| ©ο.

B) Χομιτ ς δε Χομυνια| ©ο. Οσ χομιτ ς σ©ο φορμαδος πορ φυνχιον ςριος δε χαδα ςρεα τρειναδος πελα χομυνια| ©ο, ατυαλμεντε χομ 21 πεσσοασ. Α Μισσ©ο δο Χομιτ ς αποιαρ α χονδυ| ©ο δα Χομυνια| ©ο Ιντερνα, χοντριβυινδο παρα αλινηαρ οσ ιντερεσσεσ δα εμπρεσα ε δος φυνχιον ςριος.

Ασ ατιπιδαδεσ δος χομιτ ς σε δεσενωολωεμ μενσαλμεντε α παρτιρ δε υμα παυτα, ονδε σ©ο δισχυτιδασ τοδασ ασ α| ς εσ δε χομυνια| ©ο θυε οχορρεπαμ να εμπρεσα δυραντε αθυελε μ ς. Χομο πορ εξεμπλο, ο φορναλ, χαμπανηασ ε ενχαρτεσ.

Δε αχορδο χομ Αντυνες, δεσταχαμ–σε χομο ατριβυι| ς εσ⁸ δο χομιτ ς ;

- Αποιαρ α χονδυ| ©ο δασ α| ς εσ δε Χομυνια| ©ο Ιντερνα;
- Ιδεντιφιχαρ δεμανδασ δε ινφορμα| ς εσ δασ πεσσοασ νασ ςρεασ;

⁸ Informações cedidas por Danielle Antunes ACCS durante entrevista.



- Αφυδαρ α μονιτοραρ ιμπαχτος ε ρεσυλταδος δα Χομυνηα| ©ο Ιντερνα: γρα υ δε εντενδιμεντο ε νεχεσσιδαδε δε ρεφορ| ο;
- Συγεριρ αδεθυα| Ι εσ ου νοπασ οπορτυνιδαδες ου μειος δε χομυνηα| ©ο;
- Απάλιαρ ε συγεριρ μεληοριασ παρα ο προχεσσο δε ΧΙ, ασσυντοσ παρα οσ μειος δε χομυνηα| ©ο (ΕΜΒΡΑΧΟ Νοτιχιασ, Χαμπανηασ, Προγραμμασ) ε παρα α Χομυνηα| ©ο Διρετα;
- Χοντριβυιρ παρα ο ενπολωιμεντο δασ πεσσοασ νο προχεσσο δε Χομυνηα| ©ο.

Χ) Πεσθυισα Εξαμε. Παρα α απάλια| ©ο δο χλιμα δα οργανιζα| ©ο, α ΕΜΒΡΑΧ Ο υτιλιζα χομο ρεφερ| νχια α πεσθυισα δα ρεπιστα Εξαμε/ζοχ| Σ.Α, ρεαλιζαδα ανυαλμεντε, σενδο θυε νο ανο δε 2006 α Εμβραχο χλασσιφιχου–σε εντρε ασ δε ζ μεληορεσ εμπρεσασ παρα σε τραβαληαρ νο Βρασιλ.

Α πεσθυισα Γ ρεαλιζαδα δα σεγυιντε φορμα, 80% δα νοτα φιναλ Γ ατριβυ| δα πελοσ φυνηιον<ριος. Οσ ουτροσ 20% δεχορρεραμ δα απάλια| ©ο δο θυεστι ον<ριο ενπιαδο ασ εμπρεσασ, πορ μειο δα θυαλ εξπλιχαμ συασ πολ| τιχασ ε προ<τιχασ δε γεστ©ο.

Δ) Πεσθυισα δε Χλιμα Εμβραχο: Α εμπρεσα ρεαλιζα α χαδα δοισ ανοσ υμα πεσθυισα δε χλιμα. Νο ανο δε 2007 α πεσθυισα σερχ| γλοβαλ χομ υμ χαπιτυλο εσπε χιφιχο δε χομυνηα| ©ο ιντερνα.

Ε) Χαναλ Αβερτο: Τρατα–σε δε υμ τερμιναλ ελετρ| νιχο θυε προπορχιονα α απροξιμα| ©ο δος φυνηιον<ριος χομ α διρε| ©ο δα εμπρεσα. Α ιμπλαντα| ©ο δο τερμιναλ δενομιναδο χαναλ αβερτο χομ α Διρετορια προπορχιονου υμ μονιτοραμεντο δε χλιμα θυασε θυε δι<ριο. Ηοφε εστε χαναλ ταμβ| μ Γ υτιλιζαδο παρα υμα απάλια| ©ο δο χλιμα οργανιζαχιοναλ δα εμπρεσα. Αντυνεσ (2006) εξπλιχα ο προχεδιμεντο:

ο χαναλ αβερτο μονιτορα ο χλιμα χονσταντεμεντε, θυανδο οχορρεμ μυιτασ περγυντασ σοβρε ο μεσμο ασσυντο, α γεντε σαβε θυε αλι τεπε υμ προβλεμα, σαβε–σε εντ©ο θυε Γ νεχεσς<ριο δαρ ρεφορ| ο να χομυνηα| ©ο ε να διπυλγα| ©ο. Σεμ νενηυμα–πεσθυισα μαισ φορμαλ χονσεγυε–σε σε μονιτοραρ ο χλιμα.



Φ) Σονδαγεμ Ινφορμαλ: Χομο προχεδιμεντο δε απάλια| ©ο α ΕΜΒΡΑΧΟ υτιλιζα
αινδα α σονδαγεμ ινφορμαλ. Α ΑΧΧΣ ρεωελα χομο Γ χονσιδεραδο δε γρανδε ιμ
πορτ®νχια ο χοντατο διρετο χομο οσ φυνχιον(ριος, χομο ασ πεσσοασ παρα θυεμ
σ©ο διρεχιοναδος οσ προγραμασ δε χομυνιχα| ©ο, Α εντρεπισταδα σαλιεντα α
ιμπορτ®νχια δε σε εσταρ να ρυα , πρινχιπαλμεντε εμ χομυνιχα| ©ο ιντερνα,
τεμ θυε εσταρ χαμινηανδο, φρεθ| ενταρ οσ επεντοσ, απρενδερ α θυαντιφιχαρ ο
ινπισ| πελ δα χομυνιχα| ©ο.

Δε φορμα σιμπλεσ, Αντυνεσ (2006) δεφινε εστε προχεδιμεντο δε απάλια|
©ο υτιλιζαδο ιντενσαμεντε πελοσ γεστορεσ δα χομυνιχα| ©ο να ΕΜΒΡΑΧΟ.

Ν Γσ τεμοσ υμ σιστεμα δε μονιτοραμεντο, πεσθυισα, μασ
εσσε φεελινγ, εσσε ανδαρ εσσε οβσερπαρ πρινχιπαλμεντε
εμ χομυνιχα| ©ο ιντερνα. Ταμβ| μ Γ υμα πεσθυισα, ο θυε χ
ομενταμ νο ρεφειτ Γριο, νο |νιβυσ δα εμπρεσα, τυδο Γ π(λι
δο, α γεντε χονσιδερα να ηορα δε απάλιαρ αλγο θυε φοι φ
ειτο, ε ν©ο σ Γ αθυελε θυεστιον(ριος ου αθυελα πεσθυισα.

Ατραπ| σ δοσ δαδοσ οβτιδος, να πεσθυισα ποδε-σε οβσερπαρ θυε α χομ
υνιχα| ©ο δεσενπολπιδα να Εμβραχο Γ ρεαλιζαδα δε αχορδο χομ α πισ©ο ε ασ
εστρατ| γιασ δε νεγ Γ χιο δα οργανιζα| ©ο, ε βυσχαμ επιδενχιαρ ο παπελ δα ΕΜ
ΒΡΑΧΟ φυντο αοσ σευσ π|βλιχοσ δε ιντερεσσε.

Ποδε-σε οβσερπαρ θυε α χομυνιχα| ©ο Γ πλανεφαδα εστρατεγιχαμεντε ε
α απάλια| ©ο δε ρεσυλαδοσ Γ υμα πρεοχυπα| ©ο χονσταντε δε σευσ γεστορεσ.

Ασ α| Γ εσ δε χομυνιχα| ©ο δα εμπρεσα σ©ο δε ινφορμα| ©ο, ρελαχιοναμε
ντο ε ιντεγρα| ©ο. Αο διπιδιρ α χομυνιχα| ©ο εμ τρ| σ φρεντεσ ρεχονηχε-σε α π
ρεοχυπα| ©ο δα εμπρεσα εμ εθυλιβραρ α χομυνιχα| ©ο δε φορμα α συπριρ τοδ
ασ ασ νεχεσσιδαδεσ δο π|βλιχο ιντερνο.

Α χομυνιχα| ©ο να Εμβραχο ν©ο σε ρεσυμε εμ ινφορμαρ, μασ δεσενπολ
περ α| Γ εσ δε απροξιμα| ©ο, δε χομυνιχα| ©ο φαχε α φαχε δε φεδβαχκ, δε μοτιπ
α| ©ο εντρε ουτροσ. Ασ α| Γ εσ πλανεφαδασ σ©ο ο χαμινηο παρα σε χονθυιστα
ρ πεσσοασ θυε χονηχεμ οσ οβφετιωσ δα εμπρεσα, σαβεμ δα ιμπορτ®νχια δε
σευ τραβαληο ε ο φαζεμ χομ ρεσπονσαβιλιδαδε ε θυαλιδαδε. Νεστε σεντιδο α Ε



μβραχο δεσενωολωευ προχεδιμεντοσ δε απωλια| ©ο χαπαζες δε τραζερ ο μαιο ρ νυμερο δε ινφορμα|] εσ σοβρε α α| ©ο δεσενωολωιδα. Ποις σ | ασσιμ | ποσ| πελ εξεχυταρ μεληοριασ ε πρινχιπαλμεντε χομπροωαρ ρεσυλαδοσ.

ζεριφιχου–σε θυε εντρε οσ προχεδιμεντοσ δε απωλια| ©ο, υτιλιζα–σε ο υ σο δε προχεδιμεντοσ φορμαισ δε απωλια| ©ο ρεχομενδαδοσ πελοσ αυτορεσ Χο ρραδο(1994) ε Σουζα(2004), θυε σ©ο ασ πεσθυισασ ε οσ φορμυλ(ριος, ε ο χανα λ αβερτο θυε μονιτορα ο χλιμα δα εμπρεσα. Ε χομο οσ προχεδιμεντοσ ινφορμαισ δε απωλια| ©ο υτιλιζα–σε α σονδαγεμ ινφορμαλ. Εστεσ προχεδιμεντοσ σ©ο μ ανειρασ εφιχαζες δε απωλιαρ ασ ρελα|] εσ ιντερπεσσοαισ, ποις μεδεμ, πορ εξε μπλο, α ρεχεπιωιδαδε, ο ενωολωιμεντο ε ο αμβιεντε δα οργανιζα| ©ο.

Αινδα οσ προχεδιμεντοσ δε χυρτα δυρα| ©ο χομο οσ φορμυλ(ριος υσαδο σ παρα απωλια| ©ο δοσ επεντοσ ονδε οσ ρεσυλαδοσ ποδεμ σερ περχεβιδος ρα πιδαμεντε, λογο απ | σ ο επεντο. Ου υμα χομεμορα| ©ο ου αινδα υμα ρευνι©ο ρ εαλιζαδα παρα εντενδιμεντο δε υμα νοωα νορμα ου λαν| αμεντο δε υμ προδυτο δα Εμβραχο.

Να πωισ©ο δο αυτορ, ο Μοδελο δε Χυρτα Δυρα| ©ο | απλιχαδο παρα απω λια| ©ο δε α|] εσ δε χομυνιχα| ©ο ε ρελα|] εσ π | βλιχασ δε χυρτο εσπα| ο δε τεμπ ο. Συα απωλια| ©ο βασεια–σε νο ατενδιμεντο ου ν©ο δε μετασ ε οβφετιωοσ. (Ω ατσον 2003 απυδ Γαλερανι, 2006)

ζεριφιχα–σε αινδα θυε ο δεπαρταμεντο δε χομυνιχα| ©ο υτιλιζα προχεδι μεντοσ δε απωλια| ©ο χοντ| νυο, χομο α πεσθυισα δε χλιμα θυε | ρεαλιζαδα α χαδα δοισ ανοσ. Συα απωλια| ©ο ενωολωε θυεστ| εσ χομο μυδαν| α δε χομπορτ αμεντο, δε ατιτυδε ε δε ιμαγεμ φυντο αοσ σευσ π | βλιχοσ. Παρα Ωατσον (2003 απυδ Γαλερανι,2006): νεστε χασο, νο μοδελο χοντ| νυο, α απωλια| ©ο | περμανεν τε ε ν©ο σ | απενασ νο φιναλ δο προχεσσο, βασεια–σε να ρετροαλιμεντα| ©ο (φ εεδβαχκ) παρα μονιτοραρ α χομυνιχα| ©ο, απωλιανδο οσ εφειτοσ θυε εστ©ο σε νδο γεραδοσ ενθυαντο ο προγραμα αχοντεχε.

Φοι ποσ| πελ αινδα οβσερωαρ α πρεοχυπα| ©ο εμ αδεθυαρ οσ μ | τοδοσ δε απωλια| ©ο χορρεταμεντε, ο θυε δεμονστρα θυε α εμπρεσα περχεβε χομο | α δεθυαδο απωλιαρ ν©ο σ | θυαντιτατιωαμεντε, μασ θυαλιτατιωαμεντε. Χομο εξ εμπλο, ο προχεδιμεντο δε απωλια| ©ο εμπρεγαδο παρα σε απωλιαρ οσ επεντοσ,



αλμ δο υσο δε φορμυλ(ριος Γ υτιλιζαδο οσ ρελατος ε α πεσθυισα ρεσπονδιδα πελοσ χομιτ| σ δε χομυνιχα| ©ο.

Α απάλια| ©ο δο χλιμα οργανιζαχιοναλ δα εμπρεσα θυε Γ απάλιαδο ατρ απ| σ δα πεσθυισα, μασ ταμβ| μ πελα οβσερπα| ©ο, πελασ χονπερσασ εμ αμβιε ντες δα εμπρεσα χομο ο ρεφειτ Γ ριο.

Ατραπ| σ δα αν(λισε περχεβε–σε ταμβ| μ θυε μονιτοραρ ασ α|] εσ δε χομ υνιχα| ©ο Γ α φορμα δε χορριγρ ε αδεθυαρ ασ α|] εσ παρα ασσιμ αλχαν| αρ οσ οβφετιωσ τρα| αδος νο ινιχιο δο πλανεφαμεντο δασ α|] εσ δε χομυνιχα| ©ο.

5 . Χονσιδερα|] εσ Φιναισ

Αο φιναλιζαρ ο εστυδο Γ ποσσί πελ χομπρεενδερ δε φορμα μαισ απροφυν δαδα α ρελεπ@νχια δα χομυνιχα| ©ο νασ οργανιζα|] εσ. Δεσενωολωερ α εφετι πα τροχα δε ινφορμα|] εσ, χριαρ χαναισ δε χομυνιχα| ©ο χομ οσ π |βλιχοσ δε ι ντερεσσε προπορχιονανδο ρελαχιοναμεντο δε θυαλιδαδε χομ σευσ π |βλιχοσ.

Ινπεστιρ εμ χομυνιχα| ©ο ε νο ρελαχιοναμεντο χομ οσ π |βλιχοσ δε ιντερ εσσε Γ ο χαμινηο αδοταδο πελα Εμβραχο παρα ατινγρ οσ ρεσυλταδος ε χονθυι σταρ φυνχιον(ριος χομπρομετιδος χομ πρινχί πιος, παλορες ε πολί τιχασ δα ο οργανιζα| ©ο φρεντε αο μερχαδο εμ @μβιτο λοχαλ ε γλοβαλ.

Χομπρεενδευ–σε θυε πριωιλεγιαρ α χομυνιχα| ©ο ιντερνα Γ α χονδι| ©ο παρα οργανιζα| ©ο τραβαληαρ δε φορμα ηομογ| νεα εμ ρελα| ©ο α οβφετιωσ ε μετασ δα γεστ©ο οργανιζαχιοναλ. Πορ χομπρεενδερ ταλ χονδι| ©ο, α Εμβραχο τραβαληα α χομυνιχα| ©ο δε φορμα χορπορατιπα ε εστρατ| γιχα ατινγινδο ασ σιμ σευσ οβφετιωο θυε Γ φαζερ χομ θυε σευσ φυνχιον(ριος σεφαμ χομπρομετιδ οσ χομ ασ πολί τιχασ δε ρεσυλταδος δα εμπρεσα.

Α Εμβραχο αο εξερχερ υμα χομυνιχα| ©ο παυταδα να τρανσπαρ| νχια ε παλοριζα| ©ο δοσ π |βλιχοσ δεπε απάλιαρ ε μενσυραρ ρεσυλταδος.

Αο πλανεφαρ α χομυνιχα| ©ο, α εμπρεσα φ(δεσενωολωε οσ μειοσ δε απάλια| ©ο δε χαδα ινστρυμεντο υτιλιζαδο. Α απάλια| ©ο Γ ποσσί πελ δεσδε θυε σε τενηα χλαρεζα δο θυε σε θυερ απάλιαρ, δεφινινδο προχεδιμεντοσ θυε απάλιαμ θυαντιτατιωαμεντε, μασ ταμβ| μ θυαλιτατιωαμεντε. Χορραδο (1994).



Νοσ προχεδιμεντοσ αναλιςαδοσ, οβσερωου–σε α ρελεω@νχια δα αωαλι
α| ©ο παρα α εμπρεσα, αλ|μ δα απλιχαβιλιδαδε αδεθυαδα δε χαδα προχεδιμεντ
ο δε αωαλια| ©ο α α| ©ο δεσενωολπιδα. Υμ δοσ προχεδιμεντοσ θυε μερεχε δεστ
αθυε| ο ινστρυμεντο χαναλ αβερτο, ατραω|σ δασ οπινι| εσ, συγεστ| εσ ε δ|πιδ
ασ α εμπρεσα χονσεγυε μονιτοραρ ο χλιμα δα οργανιζα| ©ο, αλ|μ δε ινφορμαρ,
απροξιμα οσ φυνηιον|ριος δασ χηεφιασ, ρεαλιζανδο υμα χομυνιχα| ©ο δε τραν
σπαρ| νχια ε ωαλοριζα| ©ο.

Οσ εωεντοσ σ©ο αωαλιαδοσ χομ προχεδιμεντοσ φορμαισ θυε σ©ο οσ φο
ρμυλ|ριος ε ινφορμαισ θυε ποδεμ σερ εξεμπλιφιχαδοσ χομο α οβσερωα| ©ο, ρεα
λιζαδα πελοσ ιντεγραντεσ δοσ χομιτ| σ δε χομυνιχα| ©ο. Νεσσε σεντιδο, δεσταχ
α–σε α ινιχιατιωα δα εμπρεσα εμ ρεαλιζαρ υμα χομυνιχα| ©ο δεσχεντραλιζαδ
α. Αο διωιδιρ χομ οσ χομιτ| σ δε χομυνιχα| ©ο συα φυν| ©ο δε αωαλια| ©ο ε τομ
αδα δε δεχισ| εσ ο θυε δεμονστρα α ωαλοριζα| ©ο ε α χονστρυ| ©ο δε ρελαχιον
αμεντο χομ ο π|βλιχο ιντερνο.

Ο εστυδο προπορχιονου ωεριφιχαρ θυε ρεαλιζαρ προχεδιμεντοσ δε αωα
λια| ©ο| υμ δεσαφιο. Νο ενταντο| χλαραμεντε ποσσί| ωελ εφετυαρ θυανδο ρεαλ
ιζαδα δε φορμα πλανεφαδα ε εστρατ|γιχα χομ εντενδιμεντο δοσ οβφετιωοσ θυε
θυερεμοσ αλχαν| αρ χομ α αωαλια| ©ο.

Οσ δαδοσ ρεωελαδοσ πελο τραβαληο τρουξεραμ χοντριβυι| εσ δε εξτρε
μα ιμπορτ@νχια παρα α |ρεα, ε πρινηιπαλμεντε ο απρενδιζαδο δε θυε αωαλια|
©ο δε ρεσυλταδοσ εμ χομυνιχα| ©ο να πρ|τιχα| α χονδι| ©ο, α οπορτυνιδαδε δε
απερφει| οαρ νοσσο παπελ δε γεστορεσ δα χομυνιχα| ©ο.

Σενδο ασσιμ χαβε αοσ προφισσιοναισ δα χομυνιχα| ©ο φαζε–λο δε φορ
μα χομπετεντε. Δετερμινανδο ο φορταλεχιμεντο δα ατιωιδαδε αλ|μ δε απονταρ
χομο α χομυνιχα| ©ο χοντριβυι εφετιωαμεντε χομ α οργανιζα| ©ο χομο φορμα δ
ε ατινγρ οβφετιωοσ οργανιζαχιοναισ ε απρεσενταρ ρεσυλταδοσ.

Ρεφερ| νχιασ

ΑΝΔΡΑΔΕ, Τεοβαλδο δε. **Παρα εντενδερ ρελα| εσ π|βλιχασ.** 3 εδ. Σ©ο Παυλο:
Λοψολα, 1983.



ANTYNEΣ, Δανιελε **Χομουνιχα| ©ο ιντερνα – α φορ| α δασ εμπρεσασ**, πολυμε 1/
Παυλο Νασσα,org . Σ©ο Παυλο: ΑΒΕΡθΕ, 2003.

BYENO, Ωιλσον. **Χομουνιχα| ©ο εμπρεσαριαλ τεορια ε πεσθυισα**. ΣΠ: Μανολε
, 2003.

ΧΟΡΡΑΔΟ, Φρανκ. **Α φορ| α δα χομουνιχα| ©ο**. Σ©ο Παυλο: Μακρον Βοοκσ, 199
5.

ΦΟΡΤΕΣ, Ωαλδψρ Γυτιερρεζ. **Ρελα| J εσ Π|βλιχασ προχεσσοσ, φυν| J εσ, τεχνολ
ογια ε εστρατ| γιασ** 2.εδ.Σ©ο Παυλο: Συμμυσ, 2003.

ΓΑΛΕΡΑΝΙ, Γιλχεανα Σοαρεσ Μορειρα. **Απαλια| ©ο εμ χομουνιχα| ©ο οργανιζα
χιοναλ**. 1 εδ. Βρασ|λια: Εμβραπα, 2006.

ΛΟΡΕΝΖΕΤΤΙ, Γισελε. Οσ δεσαφιοσ δε απαλιαρ ο ιντανγ| πελ (εντρεπιοστα). **Ρε
πιοστα Βρασιλειρα δε Χομουνιχα| ©ο Οργανιζαχιοναλ ε Ρελα| J εσ Π|βλιχασ –Ο
οργανιχομ**, Σ©ο Παυλο, Ανο 2, ν≡2,1≡ σεμ. 2005.

ΛΥΔΩΙΓ, Λια Ματηιασ. **Απαλια| ©ο δε ρεσυλταδοσ; ο δεσαφιο δασ αγενχιασ δε
χομουνιχα| ©ο. Ρεπιοστα Βρασιλειρα δε Χομουνιχα| ©ο οργανιζαχιοναλ ε Ρελα| J
εσ Π|βλιχασ**, Σ©ο Παυλο, ανο 2, ν.2, 1≡ σεμ. 2005.

ΚΥΝΣΧΗ, Μαργαριδα Μαρια Κροηλιγγ. **Πλανεφαμεντο δε ρελα| J εσ π|βλιχασ
να χομουνιχα| ©ο ιντεγραδα**. 4 εδ.Σ©ο Παυλο: Συμμυσ, 2003.
_____. **Ρελα| J εσ π|βλιχασ ε μοδερνιδαδε: νοποσ παραδιγμασ να χο
μουνιχα| ©ο οργανιζαχιοναλ**, Σ©ο Παυλο: Συμμυσ, 1986.

ΣΟΥΖΑ, θοργε Πεδρο. **Πλανιφιχανδο α χομουνιχα| ©ο εμ ρελα| J εσ π|βλιχασ**. Φ
λοριαν |πολισ: Λετρασ Χοντεμπορ@νεασ, 2004