

PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA JASOT DE NOVO HAMBRUGO, RS¹

Raquel Cristine Fleck Santos²

Jacson Luís Grings³

Tainá Nocchi Rockett⁴

Giana Petry Dutra da Silva⁵

Sara Luiza Graeff⁶

Camila Borniger⁷

Prof.^aMe. Ana Karin Nunes⁸

Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS.

RESUMO

Durante a disciplina de Planejamento de Relações Públicas do Curso de Relações Públicas da Universidade Feevale, desenvolveu-se um planejamento de comunicação interna para a Jasot, uma empresa fabricante de máquinas injetoras para plásticos, situada na cidade de Novo Hamburgo, RS. O desenvolvimento do planejamento ocorreu em cinco etapas: pesquisa, diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação. Na etapa de pesquisa, além da identificação de aspectos estratégicos e entrevistas com os gestores, aplicou-se ainda, como instrumento de coleta de dados, um questionário entre os funcionários da empresa, no sentido de identificar a situação em que se encontrava a comunicação interna. Frente ao diagnóstico, foram propostas ações com vistas à melhoria da comunicação entre a organização e seu público interno.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento; diagnóstico; comunicação interna.

¹ Trabalho submetido ao XIX Prêmio Expocom 2012, na Categoria Relações Públicas, modalidade Planejamento estratégico de relações públicas (avulso).

² Aluno líder do grupo e estudante do 7º. Semestre do Curso de Relações Públicas, email: raquel.fleck1@gmail.com

³ Estudante do 6º. Semestre do Curso de Relações Públicas, email: jacsongrings@gmail.com

⁴ Estudante do 3º. Semestre do Curso de Relações Públicas, email: tainanocchir@gmail.com

⁵ Estudante do 6º. Semestre do Curso de Relações Públicas, email: ginhsilva@yahoo.com.br

⁶ Estudante do 6º. Semestre do Curso de Relações Públicas, email: saragraeff@gmail.com

⁷ Estudante do 6º. Semestre do Curso de Relações Públicas, email: camilaborniger@gmail.com

⁸ Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Relações Públicas, email: anakarin@feevale.br

1 INTRODUÇÃO

A disciplina de Planejamento de Relações Públicas do Curso de Relações Públicas da Universidade Feevale prevê a realização de um planejamento de comunicação para uma organização real. Nesse sentido, durante o primeiro semestre de 2012, um dos planejamentos realizados teve como foco a Jasot Indústria e Comércio de Máquinas e Equipamentos Ltda., a qual está situada na cidade de Novo Hamburgo, RS. O objetivo da realização do trabalho era diagnosticar a situação da comunicação interna e propor ações de melhoria. Para tanto, o processo de elaboração foi dividido em cinco partes, sendo elas pesquisa, diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação. Com relação às duas últimas etapas, cabe destacar que foram indicados mecanismos, no planejamento, que as subsidiassem, tendo em vista que o foco central eram as três primeiras etapas.

O primeiro momento consistiu no conhecimento das características da empresa: histórico, públicos, missão, visão, valores, estrutura organizacional. Com isso, foi possível entender um pouco mais a organização, identificar sua cultura e a maneira como se relaciona com seu público interno.

A partir disso, percebeu-se a necessidade de saber a visão dos funcionários a respeito da comunicação interna. Foi aplicada, então, uma pesquisa com os funcionários, por meio de um questionário contendo questões fechadas e abertas, as quais forneceram uma série de dados que possibilitaram o diagnóstico da real situação da comunicação da empresa com o seu público interno.

Após o diagnóstico, o qual culminou em uma análise de SWOT (do inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, ou seja: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), o próximo passo foi a elaboração do prognóstico. Por meio de uma análise de cenários, pontuou-se o que poderia vir a acontecer se a situação continuasse da forma como estava, em termos de comunicação interna. Assim, elaborou-se o planejamento de comunicação, com as formas de implementação deste e, posteriormente, as estratégias para avaliar os resultados.

Ao final das etapas, a empresa foi chamada até à Universidade Feevale, para assistir a apresentação do planejamento e as indicações feitas pela disciplina. Tendo em vista que uma das alunas da disciplina é integrante da administração da empresa, sabe-se que o

planejamento vem sendo levado a efeito pela Jasot Indústria e Comércio de Máquinas e Equipamentos Ltda.

2 OBJETIVO

Identificar oportunidades e necessidade de melhoria da comunicação interna da Jasot Indústria e Comércio de Máquinas e Equipamentos Ltda., com vistas a propor ações de melhoria.

3 JUSTIFICATIVA

Baseada em uma estrutura familiar, a Jasot Indústria e Comércio de Máquinas e Equipamentos Ltda., iniciou suas atividades em 1974, fabricando inicialmente moinhos granuladores (máquinas utilizadas para moer sobras de materiais plásticos). Situada em Novo Hamburgo, com matriz em São Paulo, a Jasot dispõe de um parque industrial de 10.000m² com modernos maquinários e 160 funcionários (dados de junho/2011). Nesse cenário, alunos da disciplina de Planejamento de Relações Públicas desenvolveram um planejamento de comunicação interna para a empresa, já que ela não possuía uma estrutura de gestão de comunicação e a alta administração percebia a necessidade de melhorar o processo comunicacional com o público interno.

O planejamento pode ser conceituado, segundo Oliveira (2005, p.35), como um processo “desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Nesse sentido, compreende-se que o planejamento é um instrumento indispensável para a atividade de Relações Públicas, frente ao gerenciamento da comunicação interna.

Especificamente em relação ao planejamento de relações públicas, Kunsch (2003, p.316) esclarece que “evita a improvisação, oferece maiores possibilidades para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão organizacional, permite racionalizar os recursos necessários e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação dos resultados”. O planejamento de relações públicas tem os papéis de exercer caráter proativo nas ações decorrentes dos relacionamentos entre a organização e os seus públicos e de fazer projeções e prognósticos e prever comportamentos e reações dos públicos frente a determinadas decisões.

Em relação às etapas do planejamento de relações públicas, Kunsch (2003) propõe as etapas de pesquisa, planejamento, implementação e avaliação. Para fins do trabalho realizado na disciplina de Planejamento de Relações Públicas, aqui descrito, optou-se por dividir a etapa de pesquisa em duas: pesquisa e diagnóstico.

Em relação à pesquisa, Dornelles (2007, p.99) diz que esta é uma premissa básica de relações públicas, “pois lidamos com pessoas, buscamos aproximação entre as empresas e seus públicos, trabalhamos com a imagem e a reputação organizacional e também com percepções, interesses e expectativas dos envolvidos, para que possamos efetivamente abrir canais de comunicação e de interação com os mesmos”. Por isso, foram aplicadas como técnicas de pesquisa: análise documental, entrevistas com gestores e questionário com os funcionários. Todas essas técnicas possibilitaram um melhor entendimento da situação da comunicação interna da empresa.

No que diz respeito ao diagnóstico, Simões (2001, p.37), esclarece que “auxiliará o profissional de relações públicas a decidir sobre as “vitaminas ou remédios” que deverão ser colocados no processo”. Dentro desta fase, julgou-se pertinente utilizar a análise de SWOT, uma técnica utilizada na área da Administração e que também pode subsidiar a atividade de relações públicas no seu planejamento.

Em relação às fases de planejamento, implementação e avaliação, enquanto o primeiro permite a proposição de ações, os demais garantem que essas ações sejam levadas a efeito e que sua efetividade seja mensurada. Portanto, não há como pensar no planejamento como uma ação isolada, assim como refere Kunsch (2003).

4 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

Para conseguir uma avaliação da real situação da comunicação interna da Jasot Indústria e Comércio de Máquinas e Equipamentos Ltda., além da análise documentos dos aspectos estratégicos (missão, visão, valores) e de entrevistas com os gestores estratégicos, foi aplicado um questionários com os funcionários, abordando: o grau de satisfação dos funcionários em relação à comunicação interna, seus pontos fortes e fracos e em relação aos veículos de comunicação, assim como a eficácia dos mesmos, a utilização da internet e por fim, as expectativas dos funcionários. Foram aplicados ao todo 100 questionários, contendo

questões fechadas e abertas. No total, foram respondidos 90 questionários. Os funcionários foram convidados a respondê-la e depositá-la em uma urna.

As técnicas de pesquisa possibilitaram dados para a construção de uma análise de SWOT. Essa análise foi fundamental para a fase de prognóstico, onde também se fez um exercício de análise dos cenários futuros da comunicação interna.

5 DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Os resultados apontaram para problemas graves de comunicação interna. Dentre os pontos diagnosticados como os maiores agressores no processo estavam:

- **Baixa eficácia dos veículos de comunicação:** com exceção do veículo “Avisos pelos auto-falantes/telefonista”, todos os demais (informativos, murais, reuniões, intranet) se mostraram predominantemente abaixo do nível de satisfação “Bom” (mais de 50%) em relação aos conteúdos, layout, linguagem, acessibilidade das informações e aproveitamento do tempo.
- **Falta de transparência:** os dados coletados indicaram que a empresa não se posicionava claramente em relação a sua real situação, o que acabava gerando muitos boatos/rádio peão entre os funcionários. Segundo o depoimento de um dos funcionários: “No meu ponto de vista, nós, colaboradores, não somos comunicados a respeito de nada em relação como está o andamento da empresa”.
- **Desvalorização dos funcionários em relação à disseminação da informação:** quando questionados sobre a priorização das informações em relação a questões que afetam diretamente os funcionários, somente 7,8% sentem-se informados. Segundo o depoimento de um dos funcionários: “Não vejo nenhum ponto forte, pois quando acontece algo só fico sabendo pelos comentários dos colegas”.

Com base nesses dados e na análise dos aspectos estratégicos, construiu-se a matriz SWOT da Jasot Indústria e Comércio de Máquinas e Equipamentos Ltda., a qual está exposta na Figura 1.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação do mercado de atuação para o Estado de Minas Gerais; - Incentivo fiscal; - Possibilidade de redução de custos com matéria-prima chinesa; - Fabricação de máquinas personalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca aderência interna dos valores institucionais que, frente a uma crise no mercado externo, pode ser prejudicial à imagem da organização; - Deficiência no planejamento estratégico a médio e longo prazo; - Concorrência do mercado chinês; - Baixa valorização do dólar; - Falta de matéria-prima a pronta entrega; - Falta de mão de obra qualificada na área da produção.
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Bom grau de interação entre os colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico; - Fácil acesso do nível operacional ao tático; - Alto grau de valorização da empresa por parte dos familiares dos entrevistados; - Boa remuneração frente às concorrentes do mesmo setor; - Boas condições de trabalho em relação à infraestrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> - A falta de uma comunicação interna eficiente prejudica os processos organizacionais (planejamento, organização e controle) e, conseqüentemente, a imagem institucional; - Disseminação de informações não oficiais/rádio peão; - Falta de transparência em relação a real situação da empresa; - Falta de capacitação dos gestores em relação à disseminação das informações; - Ineficácia dos meios/veículos de comunicação. As reuniões, por exemplo, são mal aproveitadas na questão do tempo e possuem conteúdos pouco relevantes; - Desvalorização dos funcionários. Eles não se sentem priorizados ao acesso de informações que os afetam; - Acúmulo de funções no nível tático; - Falta de estoque de matéria-prima; - Falta de um plano de carreira.

Figura 1 – Matriz SWOT da Jasot Indústria e Comércio de Máquinas e Equipamentos Ltda.

Fonte: os autores.

A partir do cenário diagnosticado apresentaram-se os objetivos e metas a serem desenvolvidos pela empresa. Como objetivo geral, sugeriu-se à empresa estruturar um processo estratégico de comunicação interna no contexto da Jasot Indústria e Comércio de Máquinas e Equipamentos Ltda.. Para isso, apontou-se a necessidade de manter uma equipe capacitada na área de comunicação interna para gerenciar as ações de comunicação entre a Jasot e seus públicos, bem como aprimorar e criar canais de comunicação interna proporcionando transparência na disseminação das informações. Como metas, sugeriu-se a criação de um setor de comunicação interna no ano em curso, a obtenção do grau de satisfação de 80% entre os níveis “Bom” e “Ótimo”, na avaliação dos funcionários em relação aos canais de comunicação, em pesquisa realizada no período de até um ano após a implementação do setor de comunicação interna.; e o aumento do número de canais de comunicação com os funcionários, contemplando especialmente a comunicação virtual.

Para que a Jasot revertesse a atual situação de sua comunicação interna, foram propostas as seguintes ações:

- Estruturação física do setor de comunicação, com vistas a proporcionar um ambiente adequado para que as ações sejam planejadas e executadas.
- Contratação de profissionais especializados em comunicação, objetivando qualificar a comunicação interna.
- Capacitação de staff, preparando funcionários para ser suporte/disseminadores ao setor de comunicação
- Reuniões planejadas, tornando-as eficientes e eficazes
- Democratização do acesso à intranet, tornando o canal segmentado e conhecido pelo público interno.
- Reestruturação do mural, objetivando organização, clareza e atratividade às informações.
- Criação de Newsletter, agilizando e reforçando a comunicação, bem como sendo uma extensão do mural
- Estruturação de um House organ, para informar, integrar e motivar os funcionários

- Realização de reuniões informais com coffee break: visando aproximar a diretoria e chefes de todos os níveis.
- Realização de Reuniões de cinco minutos: com o objetivo de desenvolver a afetividade no grupo e criar o sentido de equipe e unidade, consolidando a liderança e a coordenação das chefias.
- Criação de Grupos de melhoramento contínuo, com o objetivo de incentivar o funcionário a criar a filosofia “todos os problemas são de todos”.

6 CONSIDERAÇÕES

Ao concluir o desenvolvimento deste planejamento de comunicação para a empresa Jasot Indústria e Comércio de Máquinas e Equipamentos Ltda, percebeu-se que muitas das sugestões dadas, se bem aplicadas, poderiam dar um retorno significativo na melhoria dos processos de comunicação desta organização. Pois, a partir da aplicação deste planejamento, a organização terá um crescimento sólido, baseado na satisfação profissional dos seus funcionários.

As ações propostas foram bem analisadas e estudadas para que cumprissem sua função, de forma a agregar e qualificar o processo de comunicação da Jasot. A pesquisa com os funcionários foi o instrumento utilizado para entender a situação da comunicação na empresa e se ela tem cumprido com seu papel. Os resultados obtidos a partir da pesquisa foram os norteadores para a construção de um novo processo de comunicação.

É claro que não se pode realizar o fechamento desta etapa sem registrar o profundo agradecimento à administração da empresa, que atendeu ao pedido para a realização desta atividade acadêmica e que disponibilizou as informações necessárias para que o planejamento fosse embasado na real situação da mesma.

Por fim, cabe destacar que os conhecimentos teóricos aprendidos ao longo da Disciplina de Planejamento de Relações Públicas, juntamente com a prática vivenciada através deste planejamento de comunicação nos permitiu ampliar nossa visão e agregou um importante conhecimento na trajetória acadêmica de todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo, SP Atlas, 2005.

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. Pesquisa em Relações Públicas: tipos e práticas. In: ____ (org.). **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre: Edipucrs, 2007. p.p.97-116

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.