

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES - ICHCA  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

ALEXSSANDRO SOUZA

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA:  
FERRAMENTA ESTRATEGICA NA BCCOM COMUNICAÇÃO**

MACEIÓ-AL  
2021

ALEXSSANDRO SOUZA

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA:  
FERRAMENTA ESTRATEGICA NA BCCOM COMUNICAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas Federal de Alagoas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Manoella Maria Pinto Moreira das Neves

MACEIÓ-AL  
2021

ALEXSSANDRO SOUZA

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

S729p

Souza, Alexssandro.

Plano de comunicação interna : ferramenta estratégica na BCCOM  
Comunicação / Alexssandro Souza. – 2021.  
68 f. : il.

Orientadora: Manoella Maria Pinto Moreira das Neves.  
Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso em Relações Públicas)  
– Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Ciências, História,  
Comunicação e Artes. Maceió, 2021.

Bibliografia: f. 63-64.

Anexos: f. 65-68.

1. Comunicação interna. 2. Comunicação organizacional. 3. Relações  
públicas. I. Título.

CDU: 659.4

ALEXSSANDRO SOUZA

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA:  
FERRAMENTA ESTRATEGICA NA BCCOM COMUNICAÇÃO**

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Dra. Manoella Maria Pinto Moreira das Neves  
(Orientadora)

---

Profa. Dra. Manuela Rau de Almeida Callou  
(1º examinador)

---

Profa. Ana Beatriz Bezerra de Melo, Msc.  
(2º examinador)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelos anos de amadurecimento, crescimento e aprendizado.

Aos meus pais Antônio e Valéria e a minha irmã Rafaela por todo amor, educação, incentivo e apoio constante.

Ao meu esposo Filipe pela compreensão, dedicação, paciência, companheirismo e amor em todos os momentos de estresse e choro para elaborar o TCC.

Aos meus avós, tios, primos por terem me dado todo suporte, torcida e incentivo ao logo da minha vida acadêmica, em especial agradeço ao meu querido tio e tias Eugênio, Marcia e Ana Paula, que sempre me incentivaram mesmo a distância.

A minha orientadora Manoella Maria Pinto pela disposição, paciência e contribuição acadêmica para a produção do trabalho. E principalmente por ter se tornada a “Mano”, uma amiga que ensinou com muito amor o vasto caminho de quem trabalha com a comunicação e com o duplo twist carpado.

Em especial ao Sr. Geraldo, que sempre me deu todo carinho e amor e me guia lá de cima sendo meu protetor e anjo da guarda.

A todos os professores do Cos, pela contribuição na minha formação acadêmica.

Aos amigos Taciele, João e Goes que vibraram e torceram por mim, do dia que entrei na universidade até hoje.

Aos amigos da turma de Comunicação Social, por todas as incríveis experiências vividas dentro e fora de sala durante esses longos anos.

Alexssandro Souza

Quem não se comunica, se trumbica.  
(Chacrinha – Abelardo Barbosa)

## RESUMO

Este trabalho apresenta a elaboração de um plano acerca da comunicação interna da Bccom Comunicação, empresa de comunicação localizada em Maceió-AL, destacando os benefícios e as contribuições positivas que uma comunicação interna eficaz pode trazer para a melhoria da qualidade dos processos e dos resultados das organizações. Apesar de estar no mercado há vinte anos, a empresa possui interferências comunicacionais em várias esferas, o que dificulta o processo de troca de informação entre os colaboradores. Com isso, através de aplicação de questionário, pesquisa bibliográfica e estudo *In Loco*, propõe-se um plano de comunicação visando reduzir os problemas existentes, através de ações estratégicas que possam melhorar o relacionamento interno, motivar e refletir na qualidade do serviço oferecido.

**Palavras-chave:** Comunicação interna; Plano de comunicação; Relações Públicas

## **ABSTRACT**

This work presents the elaboration of a plan about the internal communication of Bccom Comunicação, a communication company located in Maceió-AL, highlighting the benefits and positive contributions that an effective internal communication can bring to an improvement in the quality of processes and results of associations. Despite being in the market for twenty years, the company has communication interferences in various spheres, which makes the process of exchanging information between employees more difficult. Thus, through the application of a questionnaire, bibliographic research and an In Loco study, a communication plan is proposed to simplify existing problems, through strategic actions that can improve the internal relationship, motivate and reflect on the quality of the service offered.

**Keywords:** Internal communication; Communication Plan; Public Relations

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. BCCOM: HISTÓRIA E ESTRUTURA DA EMPRESA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Dados cadastrais da BCCOM .....	12
2.3 Histórico da organização .....	12
2.4 Organograma de gestão .....	14
2.5 Premiações e Certificados Bccom Comunicação .....	15
2.6 Estrutura física .....	15
2.7 Diagnostico .....	16
2.8 Meios de Comunicação interna da Bccom Comunicação .....	17
2.9 Gerações .....	18
2.10 Públicos.....	20
<b>3. O QUE É PESQUISA? .....</b>	<b>21</b>
3.1 Pesquisa e suas características .....	21
3.2 Coleta de dados e roteiro da pesquisa .....	22
3.3 Aplicação do questionário.....	23
3.4 Eventos, clientes e a comunicação da organização .....	24
Assessoria de comunicação e de imprensa .....	24
Expoagro Alagoas .....	25
Expo Bacia Leiteira .....	25
A organização e a prévia dos eventos.....	25
Avaliação da comunicação interna na empresa .....	27
<b>4. COMUNICAÇÃO: CONCEITO E DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>29</b>
4.1 Organização: origem e conceito .....	32
4.2 Comunicação organizacional: origem, conceito e prática nas organizações. 33	
4.3 Comunicação organizacional.....	37
4.4 Cultura organizacional .....	39
4.5 As Relações Públicas .....	40
4.6 A comunicação e a cultura organizacional no âmbito das relações públicas 42	

4.7 Conceito da comunicação interna e endomarketing .....	43
Definição de endomarketing .....	43
Objetivos do endomarketing .....	44
Conceito de endomarketing .....	44
Função de Endomarketing .....	44
Comunicação interna como instrumento de endomarketing .....	44
Comunicação administrativa .....	45
Comunicação mercadológica .....	46
Comunicação institucional .....	47
Pesquisa institucional.....	47
<b>5. PLANO DE COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>49</b>
Objetivo geral .....	50
Objetivos específicos .....	50
Plano de comunicação interna.....	51
Propostas e estratégias .....	51
Quadro-mural participativo da BCCOM Comunicação .....	52
Informação em foco .....	52
Sugestão eu te quero.....	53
Hora do digital.....	53
Agora somos nós.....	54
Aprender nunca é demais.....	54
Vamos festejar!.....	55
Plano de comunicação institucional.....	55
Implementação .....	55
Início de uma nova era.....	56
Social Media .....	56
Fatores determinantes na utilização da comunicação interna como instrumento de engajamento .....	56
Linguagem coesa .....	57
Segmentação do público interno .....	57
Recurso visuais .....	57
Frequência de mensagem .....	58

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo A – Modelo de questionário aplicado.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo B – Entrevista realizada.....</b>	<b>67</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O setor voltado para a comunicação dentro de uma organização era visto como algo não necessário e de pouca importância. Mas, nos tempos atuais a comunicação se tornou uma ferramenta eficaz e de extrema importância dentro das organizações, tornando-se um item fundamental para lidar com os públicos de dentro e de fora das empresas.

Os gestores e responsáveis pelas empresas precisam estar atentos para várias mudanças que ocorrem no mundo e, principalmente, na sociedade, como a tecnologia, políticas e as mudanças sociais. Essa atenção é indispensável para que acompanhem as exigências dos clientes e consumidores que estão cada vez maiores.

Na busca constante pelo diferencial e o posicionamento no mercado, algumas empresas acabam atropelando os processos comunicacionais existentes, focando apenas na lucratividade, esquecendo-se de buscar melhorias para o ambiente interno, gerando um desconforto em seus colaboradores e deixando transparecer ao público externo a situação vivenciada dentro da organização.

Para que esse tipo de situação seja amenizada, se faz necessário que as empresas desenvolvam um plano de comunicação interna, com o intuito de nortear os processos existentes, proporcionando melhores resultados. De acordo com Marconi (2009) diz dificilmente o sucesso nos negócios acontece por acaso. Os empreendimentos bem-sucedidos começam com planos bem elaborados e que são seguidos com atenção.

Portanto, para que o plano seja executado da melhor forma possível, as orientações de um Relações Públicas para executar a proposta é indispensável, pois, mais que qualquer outro, foi treinado, capacitado e qualificado para executar a função.

Pensando desta forma, foi desenvolvido um estudo a cerca da Bccom Comunicação e dos processos comunicacionais existentes dentro da empresa, com o intuito de propor um plano que favoreça as relações entre os colaboradores e reflita positivamente externamente.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi adotada a seguinte metodologia: pesquisa bibliográfica sobre o tema abordado, baseado em autores reconhecidos da área como Kunsch (2003), França (2003), Marchiori (2006), entre outros; pesquisa de opinião realizada nas dependências da organização entre os colaboradores da agência e uma breve entrevista.

Desta forma, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo introduz o leitor ao tema abordado neste trabalho. Os autores e obras utilizados, a metodologia e como a comunicação é um instrumento importante para a renovação e atualização de uma organização.

O segundo capítulo faz um apanhado sobre a história, estrutura física e organizacional da agência, organograma, premiações, gerações, públicos e tudo que envolve o histórico da empresa, tanto físico como digitalmente.

No terceiro capítulo, é feito um estudo acerca da pesquisa, características, e aplicação do questionário (anexo A). Este capítulo busca conscientizar o leitor a respeito da importância da pesquisa, delimitar e conhecer o seu público, além da aplicação da mesma. Alguns clientes e serviços da agência são expostos neste capítulo, com o intuito de informar sobre o sistema da empresa.

O quarto capítulo traz conceitos, funções e origem de assuntos relacionados a comunicação como endomarketing, cultura organizacional, Relações Públicas, Comunicação administrativa, entre outros. Como objetivo de gerar dados concretos sobre a realidade e processos existentes na organização. Mais adiante o trabalho apresenta a comunicação interna como instrumento de endomarketing e como essa estratégia traz benefícios para a organização.

Por fim, o quinto capítulo apresenta o plano de comunicação desenvolvido com base nas necessidades do público interno da instituição, sobre a necessidade de um profissional qualificado para orientar o desenvolvimento e aplicação das técnicas e, por fim, sua implementação.

## 2 BCCOM: HISTÓRIA E ESTRUTURA DA EMPRESA

### 2.1 Dados cadastrais da BCCOM

#### Jaraguá

Razão social: BCCOM COMUNICACOES LTDA

Endereço: R. Dr. Batista Acicolly, 96, Jaraguá, Maceió-AL, CEP 57022-010

Telefone: (82) 3326-3839

Setor de atuação:

Número de colaboradores: 20

Endereço home page: [www.bccom.com.br/](http://www.bccom.com.br/)

Instagram: @bccomcomunicacao

Facebook: facebook.com/bcccomunicacao

E-mail: [bccom1@uol.com.br](mailto:bccom1@uol.com.br)

Dados do colaborador de contato

Nome: Fernanda Bezerra

Cargo: Gerente

Telefone: (82) 9 8829-3768

E-mail: [fernandabezerra.rp@gmail.com](mailto:fernandabezerra.rp@gmail.com)

### 2.2 Histórico da organização

A Bccom Comunicação é uma agência de Comunicação no estado de Alagoas especializada em agronegócio. A empresa atua com publicidade, marketing político, pesquisa, promoção, vídeos institucionais, editoração eletrônica, produção de documentários, assessoria de imprensa, publicação de editais e social media. A sede da agência está no histórico bairro de Jaraguá, em Maceió.

A agência tem a estrutura dividida em departamentos com profissionais experientes e com diversas habilidades. Nasceu em 2001, como assessoria de imprensa, e de lá para cá acumula vinte anos de experiência no mercado alagoano.

e desenvolveu cases de sucesso em todas as áreas da comunicação. Campanhas como a Posto Nota 10, Companhia de Abastecimento de Água e Saneamento do Estado de Alagoas (Casal) e a de vacinação contra a febre aftosa. Produziram ótimos resultados para anunciantes e para o público, gerando benefícios para todos.

Atendendo clientes de pequeno, médio e grande porte como a Expoagro Alagoas, Expoalagoas Genética, Expo Bacia Leiteira, FrigoVale, Case IH (Alagoas) e cooperativas, a agência se destaca por ser a única do estado com foco neste nicho do mercado que tende a crescer cada vez mais com o avanço da tecnologia no campo e na cidade.

**Missão:** Comunicar com ética e responsabilidade, aproximar pessoas, superar expectativas dos clientes, fortalecer negócios, buscar o retorno do investimento e promover o bem-estar social e ambiental.

**Visão:** Ser referência estadual em agência de publicidade e comunicação integrada e melhor empresa regional de comunicação no setor do agronegócio

**Valores:** Acreditamos que o comprometimento, o foco no negócio e no cliente, a criatividade, a agilidade, a proatividade, o espírito de equipe, a transparência, a responsabilidade social e a ética são atributos indispensáveis para o sucesso dos nossos relacionamentos.

Há 21 anos nascia a Bccom Comunicação, uma agência completamente focada no cliente e que tem compromisso com resultados. Inteiramente voltada para os empresários ligados a agropecuária. A empresa se estabelece no mercado inicialmente prestando serviços de assessoria e inicia a abrir um leque de possibilidades e inserção do campo na mídia. Com as habilidades diversas sendo integradas a equipe.

O proprietário da agência, jornalista Edivaldo Júnior, agrega o seu trabalho de marketing político que já realizava nas colunas dos jornais impressos da época com o de assessoria oferecido para os clientes, incorporando ainda mais os serviços oferecidos.

A partir desta inserção na mídia, houve a necessidade de expandir e criar um setor voltado para a criação de campanhas, peças publicitárias, clipagem, vídeos e editoração, dando início ao setor de criação. A partir deste momento, o gestor precisou de auxílio para que tudo fosse entregue com zelo para os contratantes e anunciantes.

O gestor é uma peça fundamental para a solidificação do empreendimento, é imprescindível que o líder acompanhe cada etapa com cuidado e atenção, como VIEIRA (2004, p. 33) afirma:

As organizações através dos seus gestores da comunicação, devem zelar para que os valores éticos sejam considerados como norteadores na busca do diálogo e da negociação, usando a transparência e a verdade como princípio balizador. (VIEIRA, 2004).

Tendo em vista que a comunicação é uma realidade dentro das organizações independente do seu segmento ou tamanho, não existe nenhuma instituição sem os processos comunicacionais. A forma de comunicar é importante e todos os seus processos devem estar alinhados para uma comunicação eficiente, garantindo assim a compreensão de todos os membros envolvidos da empresa, principalmente por tratar-se de uma empresa de comunicação.

### **2.3 Organograma de gestão**

O modelo escolhido pela Bccom Comunicação em relação à tomada decisões foi o hierárquico, em outras palavras, pelo diretor geral e um dos fundadores da organização Edivaldo Júnior, seu sócio Dorgival Júnior, gerentes e coordenadores de setor.

Apresento na figura abaixo o organograma administrativo da Bccom Comunicação que é composta pelas funções de diretoria geral, diretoria comercial e de projetos, diretoria administrativa financeira, gerência e coordenações. Os departamentos trabalham em parceria, tendo em vista que cada setor atende o mesmo cliente só que de uma forma diferente

Imagem1 - Organograma Bccom Comunicação



**Fonte:** Produzido com base nas informações disponibilizadas pela Bccom Comunicação

## 2.4 Premiações e Certificados Bccom Comunicação

Certificado. | Ano 2013 | Conselho Executivo de Normas Padrão-Autorga CENP  
 Premiação | Ano 2012 | 3º lugar Guerreiros da Criação – PSCOM Homenagem  
 | Ano 2015 | Comenda René Bertholet

## 2.5 Estrutura Física

Dentre os principais setores da empresa, destacamos o setor de criação e assessoria, pelo fato de os equipamentos serem os mais modernos e, conseqüentemente, os mais usados diariamente por toda equipe. Entre os equipamentos estão máquinas fotográficas, tablets, aparelhos de computador desktop e aparelhos celulares. Todos com o objetivo de melhor atender os clientes e facilitar o trabalho da equipe.

Imagem 2 – Sala de Criação



**Fonte:** arquivo da empresa. Fevereiro de 2021

A empresa dispõe de sete salas, dentre essas duas são disponibilizadas para a assessoria, uma para o setor de criação, desenvolvimento de projetos e social media, uma para edição de vídeo e editoração.

Imagem 3 – Sala de Assessoria



**Fonte:** arquivo da empresa. Fevereiro de 2021

## 2.6 Diagnóstico

Por meio de um estudo breve na empresa, foi observado que não existe nenhum método interno adotado pela agência para motivar os colaboradores.

Nenhuma forma de capacitação, curso ou premiação, tendo em vista que o trabalho em equipe é presente no cotidiano, é preciso que tenha essa motivação diária para o engajamento da equipe.

A reunião geral é o momento em que os colaboradores tem um contato maior com a gerência, mas como as reuniões não são frequentes, a lacuna entre os colaboradores e a própria empresa aumenta, desta forma, os funcionários não conseguem expor suas ideias, reclamações e até sugestões de melhorias para a empresa.

Fora a reunião geral, existem as reuniões de pauta e setoriais, são as que os coordenadores reúnem a equipe para passar as demandas do dia e da semana, com o intuito de organizar da melhor forma possível para que as demandas sejam entregues com eficácia dentro do prazo.

Durante a pesquisa esbarramos no modelo de prática de gestão autoritária, uma forma de relação de poder que mostra como esse modelo de gestão está enraizada na organização e acaba interferindo de modo negativo o desempenho na comunicação e na cultura organizacional da empresa, e para que esta situação fosse melhorada é preciso a construção de um plano de comunicação.

Para compreender como funciona os processos de comunicação interna da Bccom, Comunicação, fizemos a aplicação de um questionário e uma pequena conversa-entrevista com o diretor Dorgival Júnior e com a gerente profissional de relações públicas, Fernanda Bezerra. Foi apresentado como eles se comunicam internamente e como é feita a distribuição comunicacional nos canais existentes no dia a dia.

## **2.7 Meios de comunicação interna da Bccom Comunicação**

Além da vivência dentro da organização, a comunicação interna foi mostrada pelo diretor, Dorgival Júnior, que informou como é trabalhada a comunicação interna com os colaboradores desde os primórdios da criação da empresa até os dias atuais com a gerente Fernanda Bezerra.

Os meios de comunicação utilizados internamente são e-mail, mensagens pelo aplicativo WhatsApp e informativos disponíveis no mural que não cumpre muito

bem o seu papel apesar de ser atualizado com uma certa frequência, pois não existe uma organização previa para colocar os informes, desta forma acaba não sendo funcional. O WhatsApp é a forma mais utilizada por conta da comodidade, mas é preciso que haja uma atenção para que não ultrapasse o limite a privacidade devido as horas que podem ser inoportunas fora da hora de trabalho.

O e-mail é o outro meio de comunicação usado mais formalmente, para avisar e informar atividades a longo prazo e planejamento a respeito dos clientes e eventos, além de enviar materiais para os fornecedores, parceiros e clientes da agência, desse modo, todo mundo tem acesso a informações que deviam ser privadas de alguns setores.

Como um setor de departamento pessoal específico não existe, é de responsabilidade da diretoria administrativa-financeira informar, avisar e alertar aos colaboradores ou coordenadores caso alguém infrinja alguma regra de conduta dentro da organização, e muitas das vezes esse processo é realizado na boca a boca, numa conversa que podemos considerar informal.

Assim como não existe um setor ou um responsável específico pela comunicação interna da empresa, a gerente Fernanda Bezerra acaba abraçando a causa e muitas vezes assume esse papel para que a compreensão dos colaboradores seja assertiva. Mas é indiscutível que um profissional de relações públicas assuma esse setor para que haja uma melhor fluidez no cotidiano.

## 2.8 Gerações

De maneira geral, é possível acreditar que o conceito de geração está mais ligado as representações e atuação de cada indivíduo referente às questões sociais em um determinado contexto histórico. Que podem ser sintetizados segundo três perspectivas ou sentidos principais como apresenta (MOTTA, 2010.)

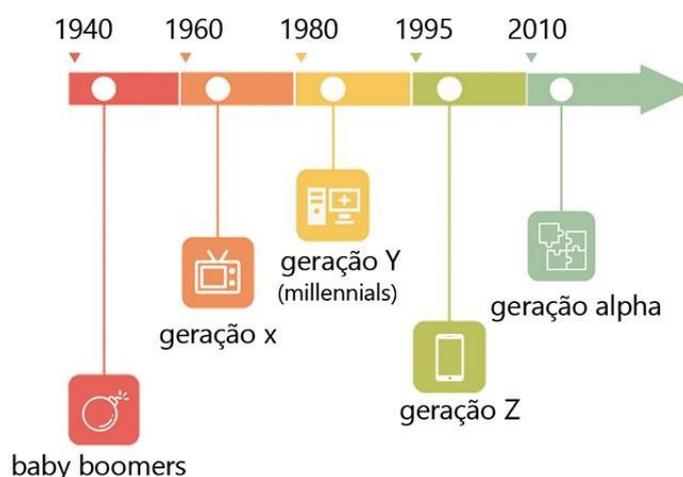
“*Coorte* é referência estatística ou demográfica e basicamente designa um conjunto de indivíduos nascidos em um mesmo intervalo de tempo, expostos a determinados eventos de caráter demográfico.” Essa primeira categoria está ligada ao sentido social mais amplo da geração, referindo-se ao âmbito da família, no sentido genealógico.

A segunda categoria está voltada para a tradição antropológica que se expressa basicamente sobre idades (grupos etários, categorias de idade, classes de idade etc.), ligados sempre a filiação.

A terceira Categoria está conectada com o sentido de gerações propriamente ditas e (MOTTA, 2010) afirma: “um coletivo de indivíduos que vivem em determinada época ou tempo social, têm aproximadamente a mesma idade e compartilham alguma forma de experiência ou vivência.”

Muitas pessoas conhecem apenas o termo geração ligado as letras e nomes associados, como por exemplo: geração baby boomers, nascidos após a segunda guerra mundial, até 196; geração X, nascidos entre 1965 e 1980; geração Y, nascidos entre 1981 e 2002; geração Z, nascidos entre 1995 e 2010 e geração alpha, nascidos a partir de 2010.

Imagem 4 – Organograma das gerações



Fonte: Colégio constelação, 2018

Em relação as diferentes gerações e classes sociais dentro de uma empresa, a organização deve adotar uma forma de comunicação mais ampla para que seja compreendida, principalmente quando se tem tecnologias (computadores, programas, software, etc.) associadas ao dia a dia.

O debate sobre a tecnologia e a ética da comunicação leva-nos a uma questão mais profunda, que é a redefinição do papel dos comunicadores nesse contexto da informação contemporânea, no qual as fronteiras sociais são muito contrastantes. (KUNSCH, 1997, p. 140)

Dessa forma, pode-se afirmar que a relação entre as gerações chega a ser um pouco conflitante, mas nada que uma boa mediação não resolva todas as problemáticas caso surjam. Firmino (2019) aponta que considerar as gerações como um público diverso, identificar padrões em comum, suas expectativas e processo de aprendizagem implica dizer que as organizações precisam olhar para competências além da idade. (FIRMINO, 2019)

## **2.9 Públicos**

O primeiro passo para elaborar o planejamento de comunicação interna é identificar os públicos. Neste caso, a empresa deve estar consciente que o seu público alvo é o interno, uma vez que ele é peça fundamental dentro da organização. “Muito mais que reconhecer a existência desse público, é preciso ter um plano para atingi-los.” (MARCONI, 2009, p. 114).

Tendo esse conhecimento a respeito do público, sabendo de suas necessidades e opiniões, a partir deste ponto a empresa estará apta a desenvolver estratégias de comunicação voltadas a eles.

O público interno de uma organização sempre é composto pelo corpo funcional e hierárquico que envolve a diretoria, gerência, administrativos, secretarias, funcionários efetivos, terceirizados e estagiários. Há alguns autores que consideram os familiares, de todos esses que ocupam os cargos que já foram citados, como público interno, uma vez que seus funcionários carregam consigo a imagem e clima da empresa para o lar. Este ponto envolve a questão da responsabilidade social, pois a empresa precisará trabalhar a comunicação com essas pessoas, como forma de dar satisfação à sociedade.

No caso da empresa em questão, essa parte deve-se envolver os prestadores de serviço que fazem parte do quadro de funcionários grande partes do ano.

### **3- O QUE É PESQUISA?**

Pesquisa consiste em um processo minucioso que visa produção e construção do conhecimento humano, produzindo novos conhecimentos, podendo também desenvolver, colaborar, reproduzir, refutar, ampliar e atualizar conhecimentos que já existem e não estudados ou não. Para Gil (2007, p. 17) pesquisa é definida como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A pesquisa deve ser levada a campo quando houver um questionamento, uma dúvida, uma incerteza a cerca de um problema, e desta forma, necessite de um resultado para que este possa ser resolvida. Para a pesquisa ocorra da melhor forma possível, é necessário que seja realizado um estudo sobre o objeto de pesquisa, com o intuito de levantar informações e indagações, para construir um questionário e posteriormente aplica-lo, tendo-se aplicado o questionário, deverá ser feita uma análise sobre os resultados obtidos com intuito de identificar os problemas e propor as devidas soluções.

Para resolver os problemas propostos é fundamental a aplicação de uma pesquisa e a utilização de métodos científicos. Conforme Cervo e Bervian (1996, p.44): “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos”. A pesquisa tem três elementos fundamentais, o problema, ou dúvida; o uso de um método científico; resposta ou solução do problema.

#### **3.1 Pesquisa e as suas características**

Existem várias formas para classificar uma pesquisa (básica, aplicada, quantitativa, qualitativa) dentre as mencionadas anteriormente, destacam-se as qualitativas e quantitativas. A pesquisa qualitativa não requer dados estatísticos, mas descritivos. Como o nome sugere, é uma pesquisa sobre qualidades sobre o

tema abordado, neste caso, é levada em consideração a opinião dos entrevistados de uma forma mais abrangente. É provável que haja maior interação entre pesquisador e entrevistado, possibilitando uma discussão acerca do objeto estudado

Diferente da qualitativa, a quantitativa é objetiva, traduz em dados estatísticos a opinião dos entrevistados. Segue um padrão preciso e neutro. Segundo Richardson (1999, p.70), o método quantitativo:

(...) representa, em princípio, a interação de garantir a precisão dos resultados, evitar as distorções de análise e interpretação, possibilitando conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às interferências.

Neste trabalho foi utilizada a abordagem quantitativa, desse modo, considera-se que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações, para classificá-las e analisá-las. Tendo como intuito principal a obtenção de resultados precisos, exatos, comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas.

Quanto aos objetivos, é definido como pesquisa exploratória, onde busca familiarizar-se com o fenômeno que está sendo estudado, envolvendo levantamento bibliográfico, explicando um problema a partir de referências teóricas publicadas, visando proporcionar uma visão geral de um determinado fato. Além da pesquisa descritiva por procurar descrever a partir de dados primários o entendimento do tema estudado, obtidos por meio da aplicação do questionário, com a maior precisão possível, descrevendo as características da população, observando, registrando e analisando suas relações, conexões e interferências.

### 3.2 Coleta de Dados e roteiro da pesquisa

Os dados são coletados a partir de respostas a um questionário pensados e organizado para que essas informações sejam levantadas. A partir das respostas ao questionário, desenvolvidas pelos pesquisadores e tendo como base as problemáticas que envolvem o objeto de estudo, cabe aos desenvolvedores definir a melhor forma de aplicação, assim como quem serão e a quantidade de entrevistados, onde e o período em que será realizada a pesquisa.

A realização de uma pesquisa de opinião dentro das organizações é fundamental, pois através dela, pode-se obter um diagnóstico da situação a qual a empresa se encontra, podendo também, avaliar os pontos positivos e tratar os pontos fracos.

A pesquisa é a função vital no processo de Relações Públicas, proporcionando as informações iniciais necessárias para planejar a ação de relações públicas e cumprir o importante papel de avaliar sua eficácia. (LATTIMORE et al, 2012, p. 101)

A pesquisa realizada entre os colaboradores da Bccom Comunicação permitiu coletar informações concretas a respeito da comunicação interna, uma vez que já estava sendo realizado um estudo e surgiram questionamentos a respeito do tema, como por exemplo: como acontece, o público que atinge, os resultados obtidos no processo comunicativo, satisfação do público entre outros.

Foi utilizada uma pesquisa de caráter quantitativo, visto que precisaríamos de resultados objetivos. O questionário é composto por 15 perguntas, estruturadas em um plano de pesquisa desenvolvido após estudos metodológicos e bibliográficos, e escolhidas a partir da necessidade de conhecer o público e seus aspectos demográficos como: idade, sexo, tempo de serviço e função, bem como a necessidade de obter informações concretas sobre como se dá o processo comunicativo na organização, como os colaboradores se comunicam entre si, os meios que utilizam, os meios que preferem utilizar e as sugestões para melhorias no processo.

As perguntas contêm alternativas que variam entre do concordo/discordo até múltipla escolha como: ótimo, bom e regular, para que o entrevistado possa “qualificar” suas respostas, não sendo limitado a sim ou não.

### **3.3 Aplicação do Questionário**

Parasuraman (1991, p. 21) afirma que o questionário “é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar dados necessários para se atingir os objetivos do projeto”.

A pesquisa foi aplicada de modo presencial e online (anexo A), nas dependências da própria Bccom Comunicação, no período de 6 a 24 de agosto de 2018. Levando em conta que a empresa conta com equipes em diversos turnos. A pesquisa foi realizada com 16 colaboradores, o que corresponde a 80% do público interno.

Durante o período de realização da pesquisa, não foi encontrada dificuldades relacionadas a autorização, visto que o diretor geral tinha conhecimento da aplicação do questionário e também se interessava pelos resultados que seriam obtidos com o estudo.

Após todos os questionários respondidos, foi feita a análise e tabulação dos dados obtidos, gerando gráficos com o resultado da pesquisa, a fim de diagnosticar a comunicação interna na agência e traçar um plano de comunicação para o mesmo.

### **3.4 Eventos, clientes e a Comunicação da organização**

#### **A. Assessoria de comunicação e de imprensa**

A empresa é a responsável por fazer a comunicação e divulgação dos eventos, tanto na parte de assessoria quanto na de criação de peças publicitárias e identidade visual. O contrato com o maior evento agropecuário do estado é de longa data, há aproximadamente 12 anos.

A empresa também administra as redes sociais e assessoria de imprensa dos leilões que acontecem durante a exposição, alguns são aguardados com ânimo pelo setor, por causa da genética oferecida e pelo nome da família responsável pela promoção do leilão.

Mas, para que um evento desse porte dê certo é preciso tomar algumas precauções e alinhar com a equipe para que tudo ocorra dentro dos combinados. Afinal, uma empresa que comunica precisa se comunicar bem internamente. Na teoria, sim, mas na prática o negócio muda de figura e em breve vamos conferir

alguns casos e discussões.

## **B. Expoagro Alagoas**

A Exposição Agropecuária de Produtos e Derivados de Alagoas – Expoagro, em 2020 completou 70 anos. O evento atrai público de todas as regiões do Brasil, principalmente Norte-Nordeste, que tem a intenção de melhorar e/ou aumentar o seu rebanho. A exposição conta com leilões, exposições de animais, apresentações artísticas, julgamento de animais, palestras, cursos, Workshops, torneios e acontece no Parque de Exposições José da Silva Nogueira, popularmente conhecido como Parque da pecuária, localizado no bairro do Trapiche.

O parque leva o nome de um dos primeiros presidentes da Associação dos Criadores de Alagoas – ACA, órgão responsável pela elaboração, parcerias, logística, ornamentação e organização do evento, que acontece aproximadamente em oito dias, no mês de outubro, encerrando as atividades agropecuárias no Nordeste.

Atualmente, o presidente da instituição e porta-voz do evento é o criador de gado Gir e Girolando (raças de gado produtor de leite), Domício Silva, que está no comando do evento e da associação há aproximadamente 15 anos, e sempre se envolve em todas as etapas do evento, desde a elaboração da arte- campanha inicial até o encerramento do evento.

## **C. Expo Bacia Leiteira**

O evento é organizado e assessorado pela Bccom Comunicação e acontece em setembro/outubro no município de Batalha-AL, considerado a bacia leiteira alagoana. Por ser no sertão alagoano e movimentar a região por conta das atrações artísticas, a exposição é bem vista e tem uma aceitação muito boa pelo público.

## **D. A organização e a prévia dos eventos**

Algumas situações reais da penúltima edição do evento, que aconteceu em outubro de 2018. Uma parte da equipe já conhecendo a dinâmica da gerência resolveu se reunir previamente para apresentar um planejamento de visitas ao

parque, cobertura dos eventos e produção de releases. Planejamento feito, escala definida, apresentada e aprovada.

Os primeiros dias são tranquilos, mas mesmo assim a equipe definida foi visitar a exposição e colher histórias e fazer registros. A equipe volta com material, descarrega e começa a produção. A gerência chama, para “definir” a escala novamente porque não gostou do jeito que foi dividindo, desestruturando toda a escala definida e prejudicando a organização interna e pessoal dos colaboradores, atrapalhando completamente o andamento das demandas.

Baseado nesta ocasião e na lacuna que existia de comunicar de forma geral e organizada, foi sugerido a implementação de algum programa que todos pudessem ter acesso e fosse de fácil entendimento: Trello. Uma plataforma online de organização de tarefas que a empresa inteira participa, opina e fica ciente antecipadamente das alterações e das pautas a serem executadas no dia. A Organização Arnon de Melo é responsável pela divulgação e contratação das apresentações artísticas, sendo assim, um dos únicos meios de comunicação presente televisionando a exposição. Por ser a única TV presente na exposição, o cuidado com o contato referente a assessoria e divulgação em outros meios de comunicação deve ser redobrado e o alinhamento com a produção da Organização deve ser perfeito. Todos os passos são divididos e monitorados para que nada ocorra de errado.

Ao longo das edições do evento, a equipe foi diminuindo gradativamente, de forma que alguns colaboradores foram substituídos e outras funções acabaram se fundindo e uma pessoa só assumiu, provocando assim a sobrecarga não apenas de um colaborador, mas da equipe no geral. Uma provadisso são as imagens que seguem:

Imagem 5 – Parte da equipe direcionada para o evento



Fonte: arquivo da empresa. Outubro de 2016

Nesta primeira imagem a equipe não estava completa, ficou faltando a editora, um jornalista e um cinegrafista, somando dez integrantes na equipe. Responsáveis desde a elaboração da arte inicial até a cobertura final do evento, totalizando mais de uma semana de exposição.

As imagens a seguir mostram um pouco do que aconteceu com a equipe e, posteriormente, com a empresa: diminuição no quadro de colaboradores da organização.

Imagem 6 – Equipe no ano de 2018



Fonte: Arquivo da empresa. Outubro de 2018

A equipe não está completa, mas diferente da outra imagem, nesta só falta uma colaboradora.

### 3.5 Avaliação da Comunicação Interna na empresa

Neste tópico discutiremos acerca da influência da comunicação interna no ambiente de trabalho, através dos dados obtidos na tabulação e por observações *In Loco*, buscaremos identificar os pontos fracos e evidenciar os pontos positivos referentes à comunicação interna da agência.

A comunicação interna pode ser vista como maneira de motivar o público interno a fim de que ele desenvolva suas atividades de modo a atingir as metas da organização.

De fato, qualquer trabalho que envolva público interno é fundamentalmente orientado pela comunicação. O melhor programa de integração, o envolvimento mais profundo e duradouro, o programa que realmente cria uma empatia entre organização e colaborador, é necessariamente baseado em comunicação. (KUNSCH, 2006, p. 207 apud GOMES, 2011, p.7).

Portanto, a comunicação interna deve incentivar a troca de informações e estimular as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de atingir os objetivos da organização. O propósito da comunicação interna é promover a integração entre os funcionários e a empresa, compatibilizando os interesses de ambas as partes.

De acordo com a pesquisa realizada na agência a respeito do processo comunicativo existente na empresa, foi observado que um dos pontos fracos é o plano de comunicação, que não atende as necessidades dos colaboradores. A comunicação existente entre dirigentes e funcionários, mas não ocorre de forma satisfatória gerando assim insatisfação por parte dos funcionários.

Segundo os colaboradores, os programas de comunicação desenvolvidos na organização não incentivam uma comunicação participativa. Em resposta ao questionário aplicado, 70% dos entrevistados responderam que a organização não valoriza a rede informal que abriga manifestações espontâneas por parte dos colaboradores, reafirmando que a comunicação existente na organização é demasiada formal, e mesmo quando os colaboradores tem abertura para expor suas sugestões e opiniões, acabam ficando sem resposta por parte dos dirigentes. Desta forma, fica inviável a troca de informações de maneira horizontal.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa sugestão, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.) envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. (KUNSCH, 2003, p. 159)

Para que a comunicação aconteça de forma horizontal é necessário que as barreiras existentes sejam quebradas, ou seja, se faz necessário que o funcionário tenha abertura e meios para manifestar sua opinião.

A hierarquia é um fator que tem constantemente atrapalhado os processos comunicativos nas organizações. Os funcionários sentem-se receosos ao manifestar suas opiniões, pois não sabem como serão vistos perante seus superiores. É normal que toda organização tenha sua hierarquia, porém esta não deve ser uma barreira para o processo comunicativo.

Kunsch afirma que existe algumas barreiras que podem interferir e dificultar alguns processos comunicacionais e são denominadas de barreiras gerais, que estão associadas a mecanismos físicos, *fisiológicos*, *semânticos* e *psicológicos*. As barreiras ligadas a comunicação organizacional estão ligadas a administrativas/burocracias, excesso de informações, comunicações incompletas, as diferenças de status, filtragem, pressa e tempo.

No ambiente organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos. (KUNSCH, 2003, p. 75)

Nas organizações existem dois sistemas comunicacionais: o formal e o informal. O sistema formal é o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente. O sistema informal manifesta-se das relações sociais das pessoas. Keith Davis defende “o uso construtivo da rede informal de comunicações”, pois existe e veio pra ficar, é parte normal da organização e oferece alguns benefícios. “Uma das razões básicas para o sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade de os membros obterem informações (KUNSCH, 2006, p. 83 apud DAVIS, 1995, p.233).

É de extrema importância que a organização tenha uma comunicação

participativa e que use todos os instrumentos disponíveis para realiza-la e para que dê certo e é preciso um plano de comunicação eficiente e que contemple todos os colaboradores da organização.

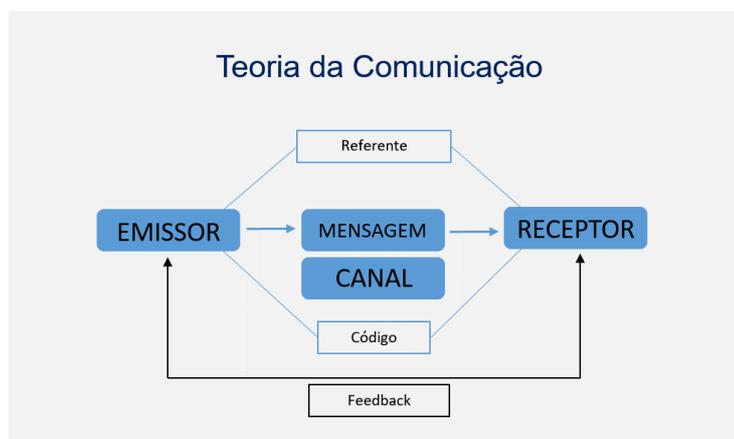
#### **4. COMUNICAÇÃO: CONCEITO E DESENVOLVIMENTO**

A palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. Comunicar implica em participação (*communicatio* tem o sentido de “participação”), interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações (MATOS, 2009, p.43). Uma boa comunicação pode influenciar o bom andamento da missão da organização através de uma administração democrática e participativa. (ANDRADE e MEDEIROS. 2009, p3).

A boa comunicação é muito importante para a integração de qualquer local de trabalho e é de suma importância para o desenvolvimento de qualquer negócio. De acordo com Pimenta (2010), comunicação é tornar comum, ou seja, se a ideia de uma pessoa é entendida por outra, nesse momento ocorre a sua construção e disseminação, abrangendo desde os valores e costumes até os seus hábitos e crença. Desta forma, uma boa comunicação proporciona a melhoria da tomada de decisão dentro da organização.

Sobre informação, Matos (2009) ressalta a diferença entre as duas. Esta é quando um emissor passa para um receptor um conjunto de dados codificados que elimina uma série de indefinições e dúvidas e aquela acontece somente quando a informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada e encaminhada de volta ao emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo. Esse retorno da informação recebida (feedback) é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo de comunicação, de acordo com a figura a seguir.

Imagem 7 – Processo de comunicação



**Fonte:** Prestus, 2020

Com o decorrer dos tempos os seres humanos passaram por muitos processos evolutivos que os conduziram a diferentes perspectivas. Desta forma, pode-se dizer que a comunicação é um desses processos que evoluiu. Todas as transmissões de informação e formação de opinião referente à cultura, ciências, arte, religião, economia, política, educação, foram analisadas e tudo que produzisse conhecimento também. Com essa evolução, o homem começou a sentir a necessidade de comunicar-se desde que começou a viver em sociedade.

Os antepassados mais antigos do homem não tinham condições físicas e linguísticas de falar, então utilizavam alguns artifícios para se comunicarem, como: gritos, urros, rosnados e posturas corporais. Os séculos passaram e, conseqüentemente, essa linguagem foi sendo aperfeiçoada, até chegar nos padrões atuais, tanto o indivíduo como a língua. A partir deste aprimoramento, a humanidade teve a necessidade de se expressar de diversas outras formas (visual, verbal e gestual). A visual desde as pinturas nas cavernas até as obras de arte da atualidade, verbal e gestual imitando os animais para que houvesse a diferença entre eles criando dialetos próprios.

Com os surgimentos das primeiras civilizações, apareceram também os primeiros códigos verbais. Com a criação destes códigos, o homem evoluiu mais uma vez só que de outra forma, pois adquiriu a capacidade de emitir e receber mensagens, sendo assim, agora era comum partilhar conhecimentos relacionados a agricultura, passando pela matemática até a arte. Mas apenas uma parte muito restrita tinha acesso a estes. Na civilização grega, eram os escribas os únicos

detentores destes códigos. Depois, com a difusão do cristianismo, apenas os membros do clero tinham acesso a estes, e mais tarde a nobreza e as classes mais abastadas, apenas do sexo Masculino. Segundo Marchiori (2010) se entendermos a cultura como o estoque de conhecimento, referências e representações acumulados por um determinado agrupamento social, e a comunicação como o processo através do qual tais referências e informações são transmitidas e circulam, temos que a cultura antecede a comunicação, e esta serve àquela, com maior ou menos positividade, conforme sua eficácia e controle das distorções. Desta forma, podemos entender a complexidade da comunicação pelo fato dela estar interligada ao grau de cultura dos participantes envolvidos no processo, fatores como condição social, profissão e crença tem que ser levados em consideração.

Observa-se então que a comunicação social deve ser analisada a partir das mais variadas conexões. Assim seu processo de entendimento será potencializado e mais facilmente aceito. Hoje, não conseguimos imaginar a comunicação simplesmente pura, sem o utilizar de outros artifícios. Como também não dá para limitar o número de interfaces que podem contribuir com o seu aprofundamento teórico. O universo da comunicação é tão imenso quanto as possibilidades que podem ser criadas pela imaginação humana.

#### **4.1 Organização: origem e conceito**

Uma das exigências ao pensar as organizações é não se afastar do aspecto comunicacional. A comunicação passa por todos os atos da vivência humana e nas organizações, vistas como organismos sociais vivos e interdependentes, não é diferente. Inserida na base das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, a comunicação representa a alma da organização, pois é ela que estabelece as relações de entendimento necessários para que as pessoas possam interagir como grupos organizadores para atingir objetivos pré-determinados.

Na história das sociedades, sempre houve organizações. Pois elas são a consequência da interação de indivíduos que possuem o mesmo objetivo. Atualmente, as necessidades sociais e pessoais dos cidadãos influenciaram o surgimento dos mais diversos tipos de organizações, buscando metas que sejam

específicas aquele grupo. Sobre o tema Vieira comenta:

A Revolução Tecnológica, mais rápida e silenciosa do que a Revolução Industrial introduz na sociedade conhecimentos, invenções e criações estéticas, todos os produtos do intelecto humano, dos quais derivam outras tantas manifestações que o homem usa para diversos fins: expansão industrial, facilitação de comunicações, sensibilizações, transmissão de conhecimentos, administração, produção de bens e de serviços, e com benefícios vários, alterando radicalmente as técnicas de produção e a relação do homem com o trabalho. O que permite dizer que nesse novo século tudo mudou, a economia mudou, as forças sociais e políticas mudaram e a própria cultura mudou. (VIEIRA, 2004, p. 18)

Por outro lado, Kunsch (2003) ressalta que o homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante a interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação dos esforços. Portanto, significa dizer que a característica particular do homem enquanto ser social é incapaz de viver sozinho, então criou as organizações, anteriormente mais simples e atualmente mais desenvolvidas e elaborada.

As transformações e mudanças anteriormente mencionadas fizeram com que as organizações se atentassem a cerca da sua postura perante a sociedade e as outras organizações, visto que todo o processo de mudança acelerou o surgimento de mais organizações. A soma dessas organizações proporciona o desenvolvimento da sociedade, além de permitir que as necessidades sociais sejam saciadas, tais como saúde, habitação, lazer, segurança e trabalho.

Desta forma podemos concluir que o termo organização se refere a duas ou mais pessoas trabalhando juntas, estruturando-se para alcançar um fim específico ou um conjunto de objetivos. Sendo assim parte dos objetivos das organizações manter relações mútuas com os seus públicos e estabelecer uma boa imagem organizacional.

#### **4.2 Comunicação organizacional: origem, conceito e prática nas organizações**

A comunicação organizacional surgiu no período da Revolução Industrial, devido a grande quantidade de empresas que aumentou, e conseqüentemente as modificações das relações trabalhistas. Uma postura teve que ser tomada por

parte dos empresários e representantes das organizações. Os empresários tiveram que encontrar formas de se comunicar com os seus funcionários por veículos dirigidos, e também com os consumidores, fazendo uma comunicação mais focada no produto oferecido, com o intuito de largar na frente do seu concorrente.

No Brasil a comunicação organizacional surgiu em meados da década de 1950, por conta da aceleração industrial, que acarretou no desenvolvimento econômico do país nos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek. Com todas essas mudanças no cenário brasileiro, houve também o crescimento nas atividades de relações públicas e de jornalismo empresarial. Com o surgimento da ABRP em 1954 e da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) em 1967, as organizações entraram em um processo desvalorização da comunicação e os departamentos ganharam cada vez mais investimentos e reconhecimento.

Em 1985 a reabertura política no país trouxe novos ares para a comunicação, fazendo com que as organizações entendessem melhor o motivo e a necessidade de serem transparentes com seus públicos. Consequentemente, percebem que os antigos modelos dos departamentos, de gestão e ações comunicativas não dariam conta de atender as novas demandas sociais.

A necessidade de dialogar com os públicos cresce, pois o processo comunicativo é muito dinâmico e ágil e as empresas se viram forçadas a acompanhar esse processo evolutivo para não ficar defasadas e para o bom andamento das organizações. Diante deste novo cenário, a comunicação deveria ter sido trabalhada levando em consideração todos os processos sociais que permeiam o relacionamento humano.

Uma organização pode ser comparada a um organismo. Da mesma forma que temos que zelar pela nossa saúde, temos que cuidar da saúde e estrutura organizacional. Uma organização pode ser desequilibrada por motivos congênitos ou ocidentais. (LACOMBE, 2003, p. 127)

Apesar dos avanços, ainda se encontra no Brasil a comunicação organizacional sendo tratada de maneira intuitiva por profissionais não qualificados, quando na verdade sua função é estratégica e a qualificação dos profissionais é imprescindível.

A comunicação organizacional é um fato nas organizações, ou seja, não

há locais onde ela não seja utilizada como forma de institucionalizar e registrar os relacionamentos, sejam eles formais ou informais. Cada vez mais se exige dos profissionais desta área, empenho para gerar e repassar informações, habilidades informativas para comunicar com os diversos públicos que a empresa se relaciona. Além disso, através da comunicação as organizações podem expor a sua conduta, a sua cultura e expressar seus valores. Portanto, a comunicação pode ser entendida como uma base que dá forma a organização, fazendo a mesma ser guiada de forma correta.

Essa forma de comunicação possui vários outros títulos. É conhecida também como comunicação empresarial e comunicação corporativa.

Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre organizações e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 2003, p. 149).

A comunicação organizacional abrange as mais variadas formas de comunicação que as organizações utilizam, se relacionam e interagem com os seus públicos, por isso engloba um grupo heterogêneo de atividades da comunicação, voltadas principalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende. Ela precisa ser encarada de forma integral, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio de desenvolver.

O processo de comunicação organizacional nada mais é dar um significado a identidade da organização, representando e construindo um processo verdadeiro, vasto e ativo que apresenta a realidade e a identidade numa imagem, não somente perante os públicos externos, mas também com o seu público interno.

Os processos de comunicação existentes dentro de uma organização

precisam ser entendidos como se voltassem apenas a um só ponto de interesse. A eficácia na comunicação leva a um bom funcionamento interno e, conseqüentemente externo da organização.

[...] a comunicação se localiza na interseção de três dimensões: a internacional, que se dá na relação dos interlocutores do processo de comunicação; a simbólica que se manifesta nas práticas discursivas e que possibilita a produção de sentido; e o contexto social, cultural e econômico onde se dá a interação. (FRANÇA, apud ORGANICOM, 2009, p.59-60)

A comunicação organizacional precisa ser entendida como atos de interação que acontecem no ambiente interno e nas relações com o mundo externo. Os atos seriam fluxos informacionais, os quais têm o papel de transmitir e veicular informações de cunho institucional e mercadológico de interesse dos autores, fortalecendo assim as relações internas e externas. O pensamento acerca da comunicação organizacional torna-se, como se já não fosse natural necessário a comunicação planejada. Em um mundo onde o planejamento está em baixa a supervalorização do mesmo aparece como grande solução para uma corporação se manter no mundo desorganizado em que está inserida.

Atualmente as organizações tendem a dar mais atenção aos processos que, de alguma forma, se traduzam em algo concreto, as ações contábeis são mais valorizadas. Mas a comunicação não pode ser reduzida a esses processos e tampouco considerar que são os únicos responsáveis pelos resultados. A comunicação organizacional não somente comunica, ela é responsável por grandes processos de transformações dentro das organizações.

Na organização, como pode ser observado, independente da sua estrutura organizacional ou de seu segmento, o administrador tem que utilizar vários recursos oferecidos pela comunicação para alcançar os seus objetivos e compreender determinadas situações. Ele deve conhecer o modo de pensar e agir, as necessidades de seus clientes (internos e externos), tarefa não muito fácil já que cada grupo tem a sua própria cultura. Mesmo sendo a empresa única, ela pode, com o tempo, aperfeiçoar a forma de lidar com seus públicos. A empresa não deve agir de acordo com o que cada cliente pensa, mas de acordo com o que cada grupo necessita.

Existem várias ferramentas na comunicação que são utilizadas para identificar e atender as necessidades dos clientes de uma determinada

organização. Essas ferramentas constituem a Comunicação Organizacional.

A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional. (REGO, 1986, p. 105).

A Comunicação Organizacional é composta por: Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (Marketing), que segundo Kunsch (1997, p. 116) pode ser administrada sob uma mesma direção.

Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar a ideia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso. (KUNSCH, 1997, P. 116)

Sempre teremos algo a descobrir no que diz respeito a comunicação, por mais que estudemos. Até mesmo porque é através dela que começamos a compreender o mundo, as pessoas, as nossas atitudes, e para tudo que necessite compreensão é preciso que seja utilizado a comunicação certa. Nas organizações temos de ser bons comunicadores sabendo distinguir o que é pessoal e profissional. De acordo com Clemen (2005, p. 15) “Temos de saber diferenciar um ato de comunicação interpessoal (uma das atribuições gerenciais), por exemplo, de um processo de comunicação interna que atinge a toda Organização”. E para o profissional ter estas distinções deve estudar os processos existentes sob sua responsabilidade, acreditamos que só através do conhecimento e da experiência o mesmo adquirirá bons resultados através da comunicação.

### **4.3 Comunicação Organizacional**

Comunicação Organizacional é um dos processos comunicacionais que ocorre dentro das organizações, seja ela pública ou privada. Esse fato acontece para que o público interno entenda como são os processos internos é neste

momento que a comunicação interna entra em cena para possibilitar a interação e relação entre colaboradores e organização com estratégias e planejamento. De acordo com KUNSCH (2003), a Comunicação Organizacional é formada por alguns tipos de comunicação que incorpora uma organização, são elas: Comunicação Administrativa, “é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas” (KUNSCH, 2003, p. 152); Comunicação Interna, “Ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados” (KUNSCH, 2003, p. 154); Comunicação Institucional, “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva de uma organização.” (KUNSCH, p. 164); e Comunicação Mercadológica, “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa”. (KUNSCH, 2003, p. 162);

Imagem 8: Composto de comunicação integrada



Fonte: KUNSCH, 2003.

De acordo com Curvello (2009) a comunicação precisa ser si compreendida e prática, buscando equilibrar os interesses das organizações com os seus públicos. A comunicação interna deve ser:

analisada e estudada não mais como atividade, ação, estratégia, mas como fenômeno, como processo e como sistema intrínseco à dinâmica social e cuja essência constitui e reconstitui a própria organização” (CURVELLO, 2009, p.3).

Tendo em vista que a comunicação interna é um fenômeno, pode-se dizer que as empresas deveriam mudar e evoluir constantemente seguindo as tendências sociais em ascensão. Mas, na prática, isso não ocorre tão facilmente, por causa de uma série de questões que já estão presentes nas organizações.

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22).

Partindo do pressuposto de que a empresa comunica algo para alguém e com qualidade, surge a pergunta: comunica para quem? Não basta olhar apenas para fora, é necessário olhar para dentro da instituição, olhar para quem leva a mensagem e produz essa mensagem para o público externo, neste caso, o colaborador. É preciso considerá-lo como sujeito principal na comunicação interna, fazer dele um sujeito ativo dentro da organização, torná-lo engajado e comprometido com o trabalho exercido é fundamental, e para que isso aconteça é preciso elaborar elementos que façam os colaboradores se identificar e se orgulhar de trabalhar na instituição. Não basta elogiar esporadicamente com tapinhas nas costas, motivá-lo diariamente é primordial para um trabalho bem executado.

Bauman relata em sua obra (2001) que “Vivemos tempos líquidos. Nada é para durar” e, aos poucos, percebemos que esse tempo líquido que se refere está presente em todas as relações, nada é tão sólido assim. E essa liquidez se diz respeito as coisas serem feitas rápida, apenas para momentos específicos e acabam sendo passageiras demais, nada a médio e longo prazo e isso é preocupante. A atividade de Relações Públicas fortaleceria a comunicação interna com laços mais humanizados e facilitaria o dia a dia, sendo sempre ponte entre os colaboradores e a gerência. Pois em tempos de digital, essa a comunicação direcionada e assertiva é importantíssima. Desta forma, um setor responsável ou um profissional habilitado para a função é indispensável.

O “imediatismo” que Bauman fala, acontece, também, nas organizações. A comunicação é feita ali, na hora, sem pensar ou sem planejar. A mensagem é repassada para o colaborador de qualquer forma e acaba sendo interpretada, muitas

das vezes, de forma errônea e o pior, sendo exposta no seu pior sentido da palavra. Ultrapassar essa comunicação além das barreiras das portas da agência poder ser algo perigoso e até mesmo ser visto como negativo e amador para olhares mais atentos.

Em grau mais complexo, pode-se falar da Comunicação Organizacional em seu nível de *organização comunicante*. Aqui, ultrapassando o âmbito da fala autorizada, atenta-separa todo o processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização. (BALDISSERA, 2009, p. 118).

Portanto, planejar bem a comunicação organizacional é de extrema importância para que os todos compreendam e participem dos processos comunicacionais quando necessário.

#### **4.4 Cultura Organizacional**

Uma condição necessária para a vida social dentro das organizações é que todos os membros compartilhem um único conjunto de expectativas normativas. Quando uma regra é quebrada, surgem medidas restauradoras, o dano termina e o prejuízo é reparado, quer por agências de controle, quer pelo próprio culpado.

Dentro das organizações esse raciocínio também pode ser considerado, assim, a cultura dos indivíduos organizacionais deve estar diretamente ligada a cultura organizacional e qualquer situação diferente pode acarretar um problema para corporação. As medidas restauradoras que encontramos em uma sociedade e dentro de uma empresa, devem ser a própria cultura corporativa, agindo como mão dupla exigindo: cooperação, transparência, união, equidade, espírito de equipe, entre outras características. A responsabilidade por essa combinação e harmonia fica a cargo da diretoria, portanto, deve dar o exemplo um espelho para as ações.

Modificar a cultura organizacional, quando esta não vai bem, é razoavelmente possível. Embora as pessoas tenham uma ótima capacidade de adaptação, as mudanças não podem ser radicais. Problemas extremos exigem objetivos extremos e não atitudes extremas, as coisas precisam ocorrer gradativamente para diminuir ao máximo os conflitos e os prováveis contratemplos.

Cada organização tem a sua própria cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. O modo

como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização. A cultura organizacional constitui o DNA da organização. (CHIAVENATO, 2006, p. 170).

Independente do porte da organização, seja ela grande ou pequena, as relações entre os públicos estratégicos têm de ser moldadas pela cultura organizacional, que por sua vez deve ser desenvolvida por todos. Sendo assim, o papel da cultura do indivíduo é evidente na medida em que entendemos a relação harmônica necessária para uma boa transmissão de informação e uma troca de conhecimento favorável ao avanço.

#### **4.5 As Relações Públicas**

As Relações Públicas são entendidas como uma das habilitações que compõem o contexto comunicacional das organizações. Dessa forma, o gestor responsável deve conhecer e criar oportunidades de relacionamento da organização com os seus públicos estratégicos. Para ser mais claro, constrói relacionamentos e intensifica outros de acordo com as necessidades de cada organização. No âmbito das Relações Públicas, pensar em comunicação organizacional e não levar em conta as outras habilitações é um erro gigante, é necessário olhar para as ações nos âmbitos do Jornalismo, da Publicidade, da Propaganda e do Marketing, pois o conjunto e o convívio delas é que materializa os processos internacionais de uma empresa.

Pensar estrategicamente sobre a organização e a sua relação com a sociedade e os mais diversos públicos, tanto interno como externo e em seus vários níveis é da comunicação organizacional. Já as Relações Públicas tem seu lugar e suas funções bem determinadas e específicas nesse universo comunicacional.

A essência das Relações Públicas é o relacionamento, sendo assim, o profissional responsável torna-se fundamental para a organização minimizando as crises e as questões emergentes na medida em que estabelece relacionamentos duradouros com o público estratégico que influenciam as decisões e os comportamentos.

O profissional desenvolve suas ações dentro das organizações que por sua

vez se caracterizam como o centro da produção. Nenhuma tomada de decisão pode acontecer sem levar em conta a organização, mesmo as que acontecem fora do ambiente empresarial. O que ocorre é um estudo detalhado sobre os fenômenos comunicacionais, incluindo todos os públicos envolvidos, para depois promover práticas adequadas e coerentes a cerca da qualidade no relacionamento.

A relação entre comunicação organizacional e Relações Públicas se dá justamente a partir dos fenômenos comunicacionais. Enquanto que o segundo é o gestor de comunicação e relacionamentos, o primeiro avalia a coletividade de todos os processos comunicacionais envolvendo a organização.

As mídias (rede social revista, sites, jornais etc.) também são averiguadas a partir da visão das Relações Públicas onde se concentram em compreender como opinião pública percebe determinada organização, produto ou marca e como os assuntos públicos afetam a atuação desta. Assim, são observadas as propriedades da mídia e os meios de comunicação ou a adequação de uma mídia para determinada audiência.

A interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e a integração com os demais e de cada um em si com seu mundo interno e externo. E isto só dará como já dissemos, por meio da comunicação na comunicação. (KUNSCH, 1986, p. 30).

A comunicação organizacional procura entender como a comunicação possibilita aos indivíduos organizar a vida em sociedade, de que forma elas trabalham juntas, como são desenvolvidas as estruturas sociais e as organizações. É função de tal comunicação observar os níveis de comunicar: intrapessoal, interpessoal, em pequenos grupos e em múltiplos grupos. Isso é importante porque cada um desses segmentos influenciam os demais, todos são igualmente importantes para compreender a comunicação humana e por consequência da comunicação nas organizações.

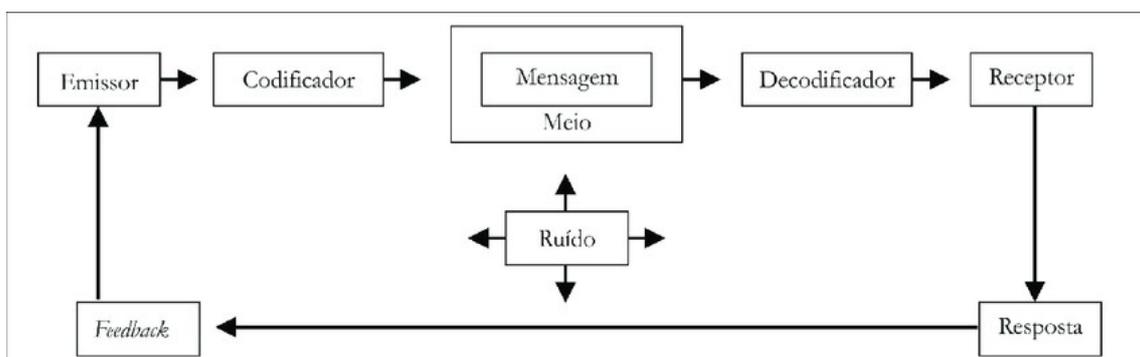
#### **4.6 A comunicação e a cultura organizacional no âmbito das relações públicas**

A comunicação está inteiramente ligada a linguagem e interação, de modo que caracteriza a transmissão de mensagens entre um emissor e um receptor.

Derivada do latim, o termo comunicação (“*communicare*”) significa “partilhar, participar de algo, tornar comum”, sendo um elemento essencial da interação social humana.

Para que a comunicação seja eficaz alguns elementos que compõem são importantes como emissor, receptor, mensagem, código, canal de comunicação, ruído e contexto. Dessa forma, o processo comunicacional acaba sendo diminuído como apresenta SAMPAIO(2001), “O processo comunicacional é, desse modo, reduzido a uma questão de transporte, no qual as mensagens e significados são tratados como meros sinais a serem identificados e decodificados por um receptor.” (SAMPAIO, 2001. p. 2)

Imagem 9 - elementos da comunicação



Fonte: adaptado de Kotler, 1993

Na constante busca pelo diferencial no mercado, algumas marcas e empresas acabam pulando alguns processos comunicacionais existentes na cultura organizacional interna. Focando apenas nos lucros e imagem externa, negligenciando o processo interno, gerando um incomodo e desconforto aos colaboradores, afetando o desempenho em relação as atividades desenvolvidas e muitas das vezes transparecendo para o público externo da organização. Um plano de comunicação interno é necessário para poder amenizar esse tipo de situação, e para que sirva de norte para as atividades e os processos, como aponta KUNSCH.

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não dever ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como forma intencionados. É preciso levar em

conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. (KUNSCH, 2003, p. 72).

Em outras palavras, a comunicação deve ser tratada como prioridade para que todos os processos comunicacionais sejam executados de forma assertiva e sem ruídos, para que ambas as partes envolvidas ganhem.

#### **4.7 Conceitos de Comunicação interna e endomarketing**

**Definição de endomarketing:** consiste na estratégia de comunicar e criar relacionamentos com os colaboradores e funcionários, compartilhando objetivos, harmonizando e fortalecendo ligações. Dessa forma, o endomarketing passa a ser uma ferramenta de comunicação interna com o foco específico na gestão de resultados.

**Objetivos do endomarketing:** é engajador e estabelece uma comunicação mais estreita com o público interno. Identifica sentimentos e percepções sobre a forma como a empresa se comunica com eles e entre eles. Além de promover os valores da empresa, estimular a ambição coletiva, alimentar o engajamento e reconhecer as relações de confiança

**Conceito de endomarketing:** o estudo das necessidades e desejos dos consumidores.

**Função de endomarketing:** consiste em vender uma ideia de “cliente”, internalizar esse sentimento para melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos.

O Endomarketing discute o que Kotler anteriormente chamou de Marketing Interno das Organizações, além de resumir que esse é um processo gerencial denominado de Marketing Empresarial.

## Comunicação Interna como instrumento do endomarketing

Endomarketing ou marketing interno não é apenas um adjetivo legal, moderno e inovador que é usado nas organizações. É uma forma de engajamento que as empresas e as gestões aderem para mobilizar e gerar resultados com o seu público interno. Endomarketing é uma série de estratégias de marketing voltada para os colaboradores, fornecedores e distribuidores com o intuito de torna-los embaixadores e defensores da marca.

fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas resultados, produtos serviços e mercados nos quais atua. [...] um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares (1998, *apud* KUNSCH, 2003, p. 155).

O Endomarketing esbarra em uma fronteira: o de “reduzir” os funcionários de uma empresa a noção de “clientes internos”. Na contramão desse atendimento, as relações públicas podem ser pensadas como uma atividade planejada, afim de tratar os colaboradores de forma mais humana, realista e transparente, por meio de elaborações de visitas e campanhas internas promovendo a integração, participação e o interesse do funcionário, tornado ele mais ativo no dia a dia.

Para que as estratégias de relações públicas fluam coerentemente, é preciso um trabalho em equipe e apoio mútuo entre o setor de relações públicas e recursos humanos ou departamento pessoal, e sobre o assunto a autora afirma:

Não se pode mais pensar numa comunicação interna fechada e restrita ao universo institucional, mas composta de um conteúdo que leva em conta as interferências do ambiente externo. O setor de relações públicas poderá trabalhar de forma integrada com o departamento de recursos humanos ou gestão de pessoas, por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna como empregados, valendo-se de diversos meios e instrumentos. (KUNSCH, 2003, p. 121).

Desta forma, um a apoiar o outro para que todas as estratégias internas se solidifiquem e tenhamos colaboradores mais comprometidos e engajados com as causas da organização.

## **Comunicação administrativa**

A comunicação administrativa é a que acontece no ambiente das funções administrativas e consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar os seus recursos por meios de fluxos que são aplicados através de uma série de técnicas e métodos, capazes de alcançar os seus objetivos.

A aplicação desses conjuntos faz com que haja a transformação de recursos em produtos, serviços ou resultados. Para que isso aconteça a comunicação administrativa é fundamental, pois viabiliza as ações adequadas para o processo de informação.

Sobre o assunto a autora aponta: ela pode ser definida como “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição”, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor atendimento ao público. (1996, apud KUNSCH, 2003, p. 153)

Conduzir os fluxos os níveis e as redes formal e informal de comunicação permite que o sistema organizacional flua muito bem e não confunde com os processos aplicados na comunicação interna.

## **Comunicação mercadológica**

Os gestores se equivocam sobre os tipos de comunicação existente equais devem ser trabalhadas na empresa. A comunicação institucional é uma das mais conhecidas e utilizadas, mas pode ser complementada. Alguns gestores acreditam que esse é o caminho certo para o correto posicionamento e valorizaãoda marca. Essa vertente da comunicação empresarial tem o foco voltado para as vendas.

Kunsch (2003, p.164) afirma: “A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação para conquistar o consumidor e os públicos alvos estabelecidos pela área de marketing.”

A área de marketing deve determinar e definir os dados necessários para a elaboração e criação da comunicação mercadológica, desta forma, é feito uma melhor plano e adequação para caracterizar o complexo do mix de comunicação e marketing, se encarregando de integrar todas as demonstrações simbólicas de comunicação, como instrumento para uma comunicação mais persuasiva.

A comunicação mercadológica, por exemplo, faz parte da comunicação que integra e auxilia no posicionamento e na valorização de uma organização. Com o foco voltado para o aumento da receita, um pouco diferente da comunicação institucional que tem o intuito de zelar a imagem e reputação da empresa, junto ao seu público interno ou externos (acionistas, fornecedores, comunidade, imprensa), como aponta Kunsch.

Assim com as relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional, fazendo todas as articulações necessárias com as outras subáreas afins, o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica. E, no desenvolvimento do seu processo, deve definir a utilização de todos os elementos do mix de comunicação que o compõe e convém em cada caso. (KUNSCH, 2003 p. 162).

Portanto, todas as formas de comunicação abordadas anteriormente têm sua importância dentro de uma organização e são válidas e eficazes elaboradas da melhor forma possível, com o foco no público alvo.

### **Comunicação institucional**

Segundo Kunsch, a comunicação institucional é a responsável direta pela criação de uma imagem positiva da organização, baseando-se na gestão estratégica das relações públicas.

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais. Que explicitam o lado público das organizações, constroem uma personalidade credível, organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. (KUNSCH, 2003 p. 164).

A comunicação institucional por meio das relações públicas destaca as questões associadas a missão, visão, valores e a filosofia da organização. Comunicação essa que assegura conhecer preceitos e não apenas uma divulgação institucional da marca.

### **Pesquisa institucional**

A pesquisa institucional propõe-se entender a organização com um todo, desde as suas técnicas aos instrumentos usados para atingir uma análise

completa e real da organização.

Com a pesquisa institucional é possível construir um diagnóstico corporativo institucional capaz de alicerçar a proposição futura de planos, projetos e programas de relações públicas de forma mais segura e coerente com as necessidades da organização. (KUNSCH, 2003 p. 290).

Para o processo de planejamento das relações públicas a pesquisa é extremamente importante, pois ela possibilita uma visão abrangente da situação e até mesmo o problema relacionado a cada público. Por isso a sua relevância é indispensável.

A pesquisa foi realizada através de conversas com a equipe e um questionário, que foi aplicado com membros do administrativo, produção, criação, estagiários e a gerência. Além das entrevistas com o um dos diretores (anexo B) e a gerente. Assuntos referente à comunicação interna, comunicação externa, clientes e abordagens comunicacionais dentro da empresa foram abordados e debatidos individualmente e em grupo.

A problemática relatada pela grande maioria da equipe foi a de não compreender a demanda ou chegar muito perto do prazo de entrega, com urgência, sem planejar antecipadamente e, desta forma, atrapalhando o desenvolvimento das demais tarefas dos setores.

Ao longo das conversas foi ficando cada vez mais claro que os “costumes” que eram seguidos já estavam enraizados na cultura organizacional da instituição e para reorganizar essa estrutura não é algo fácil de mudar do dia para a noite. Requer tempo, estudo e muito cuidado com as abordagens.

Schein (1986 apud MARCHIORI, 2009, p. 300) define a cultura organizacional de uma maneira geral da seguinte forma:

Cultura organizacional de um grupo é um conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros do grupo como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Em uma organização cujo a sua principal forma de trabalho e atuação é a comunicação com os públicos, se faz necessário ordenar internamente e alinhar com todos os integrantes da equipe para que a comunicação flua de forma leve, além, é claro, do planejamento prévio que deve existir a médio e longo prazo em todos os setores, seja em relação a mercado, metas e atividades pré-estabelecidas.

Para que todos os planos e atividades aconteçam de forma correta e organizada é preciso elaborar o planejamento. É importante que ele seja feito de forma integrada e pensado nas diversas esferas, tanto comunicacional quanto estratégico, e como o próprio nome já diz, todos os setores e departamentos da organização participam como pontua Kunsch “(...) o planejamento ocorre em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide, ligado com as grandes decisões das organizações, caracterizando-se de longo prazo.” (KUNSCH, 2009, p.108).

Para a elaboração do planejamento é indispensável o levantamento de alguns dados, para que ficasse claro todos os pontos da organização. Constatamos alguns fatores interessantes e resolvemos abordar, um deles foi a gestão de várias atividades em um único lugar, como por exemplo: site, assessoria, produção de programa e elaboração de materiais gráficos (criação).

Reunir todas essas áreas em um plano conciso exige disciplina desde o início, para que todas as etapas sejam cumpridas de acordo, que não exista ruído e os colaboradores compreendam o ambiente em que executam suas tarefas e de que forma a cooperação de todos contribui com essa melhoria.

O planejamento estratégico está muito mais voltado para o ambiente, ao contrário de antigamente, quando ele se caracterizava muito mais com planejamento financeiro e para longo prazo.

## 5 PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação tem como objetivo despertar a importância da comunicação no processo do desenvolvimento organizacional. Durante a vivência acadêmica, adquirimos uma visão crítica e conhecimento para elaboração de um plano de comunicação interna para a Bccom Comunicação. Nesse sentido, o comprometimento é o fator decisivo para o sucesso do Plano de Comunicação, como se pode observar no discurso de Kunsch (2003, p. 247):

O plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações. (KUNSCH, 2003, p. 247)

A primeira constatação que se deve considerar é que o setor de comunicação interna é uma área vital e de extrema importância para o conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Além de que é preciso total assimilação da ideia por parte da direção, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos.

Ou seja, inserir a consciência de que todos são responsáveis pela comunicação. Dessa forma, a partir de um planejamento bem transparente e simples, a comunicação entre as pessoas da empresa fluirá naturalmente nos processos internos e refletirá também nos processos externos.

De acordo com Baldissera (2001, p. 4) numa empresa, o planejamento serve para orientar o gestor sobre o que fazer para consolidar metas e reunir indivíduos ou grupos de colaboradores, antecipando o trabalho a ser feito.

O ponto de partida para atingir uma boa estratégia é a correta, clara e precisa definição do objetivo maior a ser atingido que, neste caso, é o excelente retorno do investimento a longo prazo, ou seja, 'permitir' que a comunicação organizacional transforme-se realmente em 'fluxo'. (BALDISSERA, 2001, p. 4)

Desta forma, o Plano de Comunicação a ser proposto foi fundamentado a partir das conversas *In Loco* e do questionário aplicado e entrevistas informais feitas com os colaboradores, além de levar em consideração os objetivos da empresa.

Acredito que baseados nesses aspectos os processos de comunicação elaborados foram feitos com mais segurança, apoiados em bases sólidas e justificados a partir das necessidades da agência.

### **Objetivo geral**

Melhorar o relacionamento interno entre os colaboradores, criando um ambiente de harmonia entre os setores da empresa para que o fluxo de comunicação seja eficiente e sem ruídos.

### **Objetivos específicos**

- Elaborar um canal formal para desenvolvimento da comunicação entre os colaboradores;
- Desenvolver um elo entre os colaboradores e a gestão para aperfeiçoar a comunicação entre todos que frequentam o mesmo ambiente;
- Criar um canal que permita cada colaborador se expressar, proporcionando feedbacks;
- Proporcionar maior interação entre os setores da empresa, fazendo com que a relação entre os colaboradores melhore.

### **Plano de Comunicação Interna**

Neste plano apresentaremos um conjunto de ferramentas e estratégias de comunicação, com o intuito de aprimorar os veículos já existentes que possam ser utilizados da melhor forma possível e implementar novos canais para dar uma orientação as ações de comunicação da empresa. Com o foco na produção e qualidade, seguindo os princípios da organização e abraçando todos os colaboradores e reconhecendo os seus valores e trabalhando de forma ética e profissional.

Os objetivos deste plano é estruturar e padronizar a comunicação de forma colaborativa, baseando-se sempre nas diretrizes da empresa, transmitindo sempre as

concepções e ideais. Preservando sempre os níveis hierárquicos existentes, incentivando, motivando e informando os públicos.

As habilidades de comunicação serão apresentadas e melhoradas na empresa pouco a pouco. Com a intenção de inserir do curto ao longo prazo as técnicas de comunicação e de inovação, possibilitando a realização das mudanças necessárias para que evoluam com as suas tarefas, com total disposição e empenho. A atuação do profissional de comunicação é essencial para introduzir de forma assertiva as técnicas, dando andamento com as necessidades de cada público existente na organização para um espaço harmônico.

Melhorar os canais de comunicação existentes e traçar novos caminhos a partir de ferramentas físicas e digitais, facilitando o cotidiano de toda equipe, com o foco em engajar todos os colaboradores.

### **Propostas e estratégias**

Cinco ações de comunicação para serem trabalhadas com o público interno serão apresentadas. Todas com o intuito de iniciar a mudança na forma de se comunicar dentro da empresa.

às relações públicas caberia a gestão dos relacionamentos e das ações comunicacionais da organização, mas a partir da visão de conjunto e de longo prazo, de uma participação estratégica no composto da organização, e não de uma posição operativa, com vistas à mera realização de tarefas. Assim, a gestão dos relacionamentos deve estar próxima e atrelada à estratégia da organização, e não apartada desta. (Farias, 2009, p. 52 apud DREYER, 2015, p.11)

Visando solucionar e melhorar os problemas apontados no diagnóstico propõem-se as seguintes ações:

- Reformulação dos Murais
- Criação do Jornal/boletim Interno
- Caixa sugestão
- Implementação de um programa/app de tarefas online
- Reuniões mensais

- Investir na capacitação (cursos, palestras, workshops)

### **Quadro-mural participativo da BCCOM Comunicação**

O quadro-mural é um recurso de comunicação prático e de baixo custo, capaz de transmitir as ideias e informações convenientes de forma rápida para os colaboradores e importante para a organização. Como o foco desta técnica é informar de uma maneira mais acessível, a comunicação entre organização e colaboradores torna-se possível e muito mais próxima.

O mural já existe e está instalado em um local estratégico da agência, a sua atualização deve ser feita semanalmente com informações pertinentes a organização e notícias de interesse coletivo social, como atividades sociais, festas e sobre o trabalho cotidiano. Sempre estimulado a participação e interação com público e passando informações, comunicados e atividades de forma leve, assertiva e criativa para que o engajamento com este canal seja alto.

Essa ação é de curto prazo, portanto, um aprimoramento das informações deve ser feito logo no primeiro mês, para que haja um filtro sobre as informações que estão sendo publicadas e para saber o feedback dos colaboradores a cerca desse canal, das notícias que estão sendo colocadas ali e como se pode incrementar o quadro.

### **Informação em foco**

A técnica de jornal boletim é importante pois expõe para os colaboradores notícias que muitas das vezes não são conhecidas para o público mais novo. A intenção deste meio é informar com notícias recentes sobre os clientes e eventos que se aproximam, como notícias relevantes do passado da agência, como prêmios, troféus e eventos importantes que a agência se fez presente, como uma espécie de *throwback thursday* (tbt), muito utilizado nas redes sociais para lembrar momentos bons do passado.

Essa ação é considerada de médio prazo, pois o levantamento de informações para criar um material rico e interessante requer um pouco mais tempo e trabalho para elaborar. O boletim será enviado via e-mail e exposto no mural, para que todos os colaboradores da agência tenham acesso.

## **Sugestão eu te quero**

A caixa de sugestão é importante porque consegue captar ideias e informações consideráveis de quem lida diariamente com o público interno e com os clientes, cria uma conexão entre colaboradores e administração, com o intuito de fortalecer os vínculos.

Além de ser de pouco custo, a caixa de sugestão é uma forma de comunicação de curto prazo, pois não precisa de muita elaboração para ser implementada e serve como material para as reuniões, pois a caixa deve ser disposta antes, a identificação na hora de sugerir deve ser opcional.

## **Hora do digital**

Facilitar o dia a dia e deixar tudo a mão para todos é essencial. A implementação de uma plataforma online de organização de tarefas prepara os setores para a semana, dinamiza os processos de construção de campanha, e todos os colaboradores podem participar e dar soluções criativas, além de contribuir com o planeta evitando o gasto excessivo de papel.

As ferramentas colaborativas ajudam as empresas a trocarem informações com mais agilidade e acompanhar processos contando com uma abordagem ampla, de forma intuitiva e visual. Esse espírito de colaboração cria uma

cultura que incentiva o compartilhamento de ideias e de soluções que deram certo e descomplica a ideia de ferramentas online ser de difícil adaptação.

Uma ferramenta de longo prazo, fácil de usar e que acelera os processos dos setores, otimizando o tempo de trabalho dos colaboradores dentro da empresa.

## **Agora somos nós**

As reuniões são técnicas, não gera custo para a empresa e ainda pode ser um momento de confraternizar. Com o intuito de buscar soluções internas, externas e gerar novas ideias, as reuniões devem ser direcionadas pelos líderes, mas devem ser aprimoradas para concepção de todos.

A sugestão é que a reunião aconteça mensalmente, para que todos os projetos, metas e métricas sejam apresentados e evoluídos mês a mês e que todos os colaboradores participem e vejam essa evolução na organização, além de premiar os colaboradores destaques, as ideias mais criativas e outras premiações que surgirem ao decorrer do processo.

Esse canal serve também para explicar a caixa de sugestões, é um lugar ideal para os gestores se comprometerem com as mudanças sugeridas pelos colaboradores, a fim de tornar o ambiente harmônico para todos.

### **Aprender nunca é demais**

Algo que os funcionários da Bcom Comunicação senta falta é de cursos, palestras e workshops para alimentar seu conhecimento e atualizá-los no mercado de trabalho. Incentivar a participação nesses eventos e possibilitar a ida para eventualidades desse tipo incentiva, revigora e faz com que os colaboradores se empolguem para colocar em prática no cotidiano, fazendo com que a empresa ganhe em competitividade em relação às concorrentes.

A capacitação profissional exerce um papel muito importante. Ela qualifica os funcionários, mas também pode ser fundamental na retenção de talentos, na qualificação do produto ou serviço e no aumento da produtividade. Qualificar os seus colaboradores para o presente é uma forma de preservar os talentos na empresa, pois os profissionais valorizam empresas que os reconhecem e eles têm chances de evoluir em suas carreiras.

Essa ferramenta deve ser implementada a longo prazo e planejada de acordo com os eventos de interesse da organização, pois requer um custo mais elevado em alguns casos. Mas se olhar pela perspectiva de investimento no colaborador e não de custo, a firma só tende a se desenvolver.

### **Vamos festejar!**

Criar o hábito de enviar cartões e mimos para os aniversariantes e expor no mural da empresa como já é feito, mas de forma criativa que envolva e alegre os colaboradores com os cumprimentos e já faça criar uma expectativa boa de que a empresa se importa de verdade com ele.

Fazer uma comemoração mensal para que todos os colegas de trabalho participem e festejem juntos, fazendo um revezamento para que de fato todos participem desse momento de confraternização, criar o de “dia especial”, para que o funcionário receba folga no dia do seu aniversário para que gere mais empatia empresa-funcionário ou ganhe banco de horas que possa descontar quando solicitado, desde que o pedido seja feito com antecedência.

### **Plano de comunicação institucional**

Apresentaremos nesse plano um conjunto de técnicas e tarefas, tendo como objetivo informar aos indivíduos realizações e ações institucionais da organização. A fim de aprimorar, aperfeiçoar e a comunicação corporativa e fortalecer vínculos entre os funcionários e a empresa, através da execução personalizadas de atividades.

A atenção desse plano é promover a imagem organizacional, passar confiança, responsabilidade, consolidar uma imagem forte, nítida e positiva, criar um relacionamento próximo com os seus públicos, criar condutas socioambiental. Os públicos alvos das técnicas serão os colaboradores, fornecedores e terceirizados.

### **Implementação**

#### **Início de uma nova era**

Para colocar em prática todas as técnicas citadas anteriormente, será feito um *happy hour* com todos os colaboradores na sede da agência pós expedientes, para anunciar o que denominamos de “nova era”, que seria a fase de divulgação e implementação das novas estratégias que serão abordadas a partir de agora. Durante a apresentação os funcionários receberiam um kit, com algumas informações preliminares, uma caneca personalizada que deve ser adotada por todos para diminuir o consumo de copo descartável, um caderno estilo agenda, que

apesar das ferramentas digitais, é interessante que tenha sempre algo amão para levar nas reuniões, uma caneta também personalizada e *post-its* engraçados para aflorar a criatividade no dia a dia.

Após a distribuição dos kits seria dado inicio as apresentações e o que seria feito, inclusive os cursos e palestras que seriam ofertados durante o ano para os setores.

### **Social media**

As ações seriam publicas nas redes oficias da Bccom Comunicação, pra que esse novo momento também ficasse visível para o público externo, como os clientes e fornecedores, com a intenção de apresentar inovação, modernidade e tecnologia.

Com as redes sociais exibindo esse novo formato de atendimento, comunicação e interação entre agência e colaboradores, a organização marcaria pontos positivos com os trabalhadores, pois se sentiriam pertencentes e valorizados.

### **Fatores determinantes na utilização da comunicação interna como instrumento de engajamento**

A comunicação interna como instrumento de estímulo e promoção da qualidade interna se torna efetiva quando todos os envolvidos compreendem a mensagem, as ações da organização e participam. Para que a comunicação interna seja de fato efetiva como esse instrumento engajador referente a qualidade e capacidade de comunicação, é importante que os envolvidos sejam valorizados e reconhecidos pela execução do seu trabalho e contribuição para com a empresa.

Pelos gestores e lideranças, é importante que exista iniciativa com os profissionais de todas as áreas, afinal, todos se comunicam. Vários outros fatores podem e devem ser expostos com a utilização da comunicação interna no processo de promover a qualidade dentro das organizações.

**Linguagem Coesa** – Transmitir uma mensagem assertiva, com linguagem coerente aos públicos requer atenção, cuidado e, principalmente zelo, se for destinada a promover a qualidade das relações. Identificar os públicos e seus segmentos é uma atividade que deve permear a forma de se trabalhar dentro da organização, levando em consideração todas as características dos grupos e dos indivíduos. Portanto, para falar de qualidade na comunicação o uso da linguagem formal pode ser o mais apropriado. Mas, levando em consideração um grupo de pessoas com níveis menores de instrução, e a intenção for levar a mensagem com qualidade, a linguagem empregue deve ser a mais simples e educativa possível. Desta forma, pode-se afirmar que uma mensagem pode ser apresentada de diversas formas para diferentes grupos existentes dentro de uma única empresa.

**Segmentação do Público interno** – Entender que dentro das organizações existem diversos públicos e que muitos indivíduos que fazem parte destes grupos são únicos, e que as suas não semelhanças formam uma estrutura organizacional já é o primeiro passo, quiçá o mais importante. O processo de segmentação do público é feito através de padrões hierárquicos, função exercida e grau de instrução baseada no serviço realizado. Os níveis de conhecimentos dos indivíduos acabam sendo parâmetros para que a mensagem seja criada, a partir desta segmentação, é definido a linguagem utilizada e quais canais.

**Recursos Visuais** – O uso estratégico de recursos visuais é indispensável, principalmente quando o trabalho do colaborador é operacional. Desta forma, os recursos visuais como: cores, símbolos, objetos e marcações fazem essa comunicação, facilitando a compreensão da mensagem e transmitindo com qualidade.

**Frequência da mensagem** – com o intuito de potencializar a mensagem a comunicação, os trabalhos e esforços internos referente a qualidade e promoção interna devem ser gigantes e contínuos, para que o seu valor organizacional seja reconhecido. A credibilidade e a sustentabilidade da qualidade é uma iniciativa interna, implementada para promover a qualidade da organização, as atitudes internas e a postura dos colaboradores

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A imagem da empresa é muito importante para sua sobrevivência, a comunicação quando mal feita, mal- e x e c u t a d a ou construída de forma insatisfatória gera ruído, desmotivação, insegurança e falta de comprometimento dos clientes internos. Portanto, deve haver uma integração harmônica entre as necessidades da empresa e seu público interno.

As empresas estão enfrentando rotineiramente grandes desafios comunicacionais, para superar todos os obstáculos que surgem durante este processo, precisam ter boas estratégias. As condições do ambiente externo só podem ser resolvidas através de dedicação, decisões internas das organizações, por último, mas não menos importante, ter uma boa comunicação. No caso da empresa estudada, o trabalho em equipe precisa melhorar, para promover a interação e o engajamento das pessoas. Manter sempre uma comunicação clara e objetiva perante as tomadas de decisões são indispensáveis.

Ao longo do trabalho é indiscutível a importância da comunicação interna, principalmente nos dias atuais com o mundo tão globalizado e conectado vinte e quatro horas por dia. É de extrema importância observar como a comunicação promove o desenvolvimento da empresa e facilita o fluxo de informações dentro da organização adequando as práticas administrativas e permitindo assim uma maior harmonia entre todos os setores, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável para todos da empresa.

O questionário e as suas informações fizeram perceber que a comunicação interna da empresa precisa sim ser reestruturada, e para que isso ocorra de forma leve, é preciso aprimorar o clima organizacional, dar maior ênfase ao trabalho em equipe, integrando sempre os colaboradores de outros setores. Para que o relacionamento entre os setores melhore, utilizar ideias para manter os colaboradores sempre muito bem informados das decisões da organização, otimizando todo o processo no que diz respeito a comunicação.

Durante a realização do trabalho foi possível reparar que ações comunicacionais bem estruturadas e planejadas são ferramentas que podem atuar como agente transformador do ambiente organizacional. Desta forma, é indiscutível o fato de que uma organização se comunicando de maneira apropriada com o seu

publico interno, cria dentro da empresa uma atmosfera favorável frente aos colaboradores que precisam compreender a missão, visão, estatuto, metas e objetivos da instituição, para que os resultados almejados sejam alcançados.

Os benefícios e as vantagens que uma comunicação bem feita pode trazer às organizações é gigantesca, no caso deste trabalho para a Bccom Comunicação, melhorando os seus processos e otimizando da melhor forma possível suas atividades, é capaz de estabelecer relacionamentos saudáveis e integrados com os seus funcionários. favorecendo o sentimento harmônico e possibilitando oportunidades para que os colaboradores se sintam valorizados e parte da empresa.

Portanto, pode-se concluir que se as ações propostas no plano de comunicação forem realizadas por profissionais adequados e preparados, a organização conseguirá estimular a utilização e a transmissão de

informações relevantes que são capazes de proporcionar a melhoria de processos na organização. Ações de comunicação interna que demonstram de forma clara que os objetivos propostos abrirão caminhos entre as vias de comunicação e os colaboradores, dos mais diversos níveis hierárquicos da organização, facilitam a difusão de transmissão de opiniões, ideais, e de oportunidades, melhorando de forma significativa para serem atingidos os resultados propostos e que a empresa tanto aguarda.

Por fim, fica claro que a comunicação interna deve ser sempre vista como ponto crucial, importante no bom andamento das missões, onde é preciso focar cada departamento da instituição e fazer uma espécie de auditoria periódica para que tudo aquilo que não estiver adequado seja melhorado, visando o desenvolvimento contínuo da empresa.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**. Disponível em: <<http://www.periodicos.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>> acesso: 14/08/2020

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Casa das Musas, 2012.

DREYER, Bianca Marder. Estratégias de relações públicas para as organizações em tempos de mídias sociais digitais. **Organicom**, 2015. Disponível em: <[file:///C:/Users/filip/Downloads/139273-Texto%20do%20artigo-270384-1-10 20171005.pdf](file:///C:/Users/filip/Downloads/139273-Texto%20do%20artigo-270384-1-10%20171005.pdf)> acesso: 14/08/2020

FIRMINO, Nathália. **Relações Públicas na Perspectiva das Gerações**. Trabalho de Conclusão de Curso, Relações Públicas: Ufal Maceió-AL, 2019.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identifica-los** em nova visão estratégica. 3ªed. São Caetano do Sul – SP, (2012). Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4543976/mod\\_resource/content/1/AULA\\_8%20-%20Fran%C3%A7a%20P%C3%ABlicos.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4543976/mod_resource/content/1/AULA_8%20-%20Fran%C3%A7a%20P%C3%ABlicos.pdf)> acesso: 07/05/2021

FRANÇA, Fábio. **Subsídios para o estudo do conceito de Relações Públicas no Brasil**: Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo: Metodista, 2003.

GOMES, Kelsma Maria Silva. **O que se diz e o que se quer dizer**: As entrelinhas da Comunicação Organizacional Interna na perspectiva da Teoria Griceana. Universidade Federal do Piauí, 2011. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-1248-1.pdf>>. Acesso em: 19/07/2021

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo, 4. Ed. Revista. 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset et al. **Administração**: princípios e tendências.

LATTIMORE, Dan et al. Relações Públicas: profissão e prática. Porto Alegre: AMGH, 2012.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul – SP, 2ª Ed. Difusão. 2006.

MARCONI, Joe. **Relações Públicas**: o guia completo. São Paulo: Cenage

Learnig, 2009.

MOTTA, Alda Britto Motta. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento.** Brasília, 2010, Scielo Brasil. Disponível em:<

[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-9922010000200005#:~:text=Uma%20gera%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20ou%20se,resposta%20dos%20atores%20sociais%20geracionais.](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-9922010000200005#:~:text=Uma%20gera%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20ou%20se,resposta%20dos%20atores%20sociais%20geracionais.) > Acesso: 15/07/2021

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial.** 7 ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional:** Conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamentos e técnicas. 6 ed. São Paulo: Summus, 1986.

SAMPAIO, Inês Sílvia Vitorino. **Conceitos e Modelos da Comunicação.** Universidade Estadual do Ceará UECE, 2001. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/ciberlegenda/article/view/36781>  
[http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_1275.pdf](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1275.pdf)  
São Paulo: Saraiva, 2003.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA. Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional Gestão de Relações Públicas.** Rio de Janeiro – RJ. Mauad. 2004.

## ANEXOS

## Anexo A – Modelo de questionário aplicado

	Masculino	Feminino	Prefiro não opinar
Sexo			

	18 a 25	26 a 35	36 a 45	45 a 55	Acima de 55
Faixa etária					

	0 a 3 anos	4 a 6 anos	7 a 10 anos	11 a 15 anos	Acima de 16 anos
Tempo de serviço na empresa					

	Criação	Assessoria	Produção	Administrativa	Outros
Departamento:					

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Qual seu nível de satisfação perante a comunicação interna da empresa?				

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
A comunicação interna da Bccom é demasiada formal?				
A organização leva em conta e valoriza a rede informal, que abriga manifestações espontâneas dos colaboradores?				
Ao receber um pedido e/ou informação de um colega de outro setor ou departamento eu sei responder?				
Ao receber um pedido de informação do público externo, no âmbito das minhas funções, sei como responder?				
A direção da agencia tem habitualmente levado em consideração as minhas sugestões ou opiniões?				
Recebo sempre respostas às solicitações que faço à direção?				

<b>Classifique a eficácia dos meios de comunicação interna abaixo listados:</b>	Muito eficaz	Eficaz	Pouco eficaz	ineficaz
Telefone fixo				
E-mail				
WhastApp				
Comunicação oral				
Comunicação escrita				
Informativos				
Rede informal local				

<b>Na sua compreensão quais dessas atividades comunicacionais teriam efeito positivo se fossem realizadas pela organização?</b>	
Caixa de sugestões	
Jornal Interno	
Intranet	

Plataforma de organização de tarefas (trello, asana, etc)	
Reuniões presenciais com mais frequência	

<b>Quais desses setores você acredita que desenvolve os programas de comunicação interna:</b>	
Administração	
Assessoria	
Criação	
Produção	

## **Anexo B – Entrevista realizada**

### **Como vocês classificam a comunicação interna da agência?**

Dorgival: rapaz, na verdade ela nunca existiu de fato, nunca foi algo apontado apresentado como possível.

Fernanda: Eu dou nota 6. É perceptível que muitas coisas precisam melhorar, implementar, customizar. Mas já estivemos mais distantes, além de que o caminho para esta mudança é longo.

### **O mural de avisos é eficiente na sua opinião?**

Dorgival: Sim. Eu sou muito visual, gosto de levantar a cabeça e lembrar de algo, ve que tem algo novo ali e acessível para todos.

Fernanda: Sim, claro! Principalmente pela localização. Não tem como não passar e olhar para ele, por isso o esforço pessoal para atualiza-lo.

### **A comunicação através do mural tem suprido as necessidades e apresentado o efeito esperado?**

Dorgival: Eu acredito que pode melhorar uns 70% ainda. Eu vejo daqui o pessoal passando, olhando, mas são poucos os que param, leem e retiram informações dali.

Fernanda: De certa forma sim. Ainda tem muitos canais que podem ser trabalhados e implementados, principalmente com algo mais tecnológico que instigue a galera a parar mais, ler e até comentar sobre as atualizações. Eu percebi que o uso dos QR codes em algumas publicações gerou curiosidade. Acredito que é esse o caminho.

### **Outros canais são mais eficientes? Se sim, quais?**

Dorgival: Sim, muito mais. Para troca de informações mais rápida e pontual a ligação e até mesmo o próprio “whats” é mais eficiente. O pessoal responde muito mais rápido porque sempre ta ligado com o celular na mão.

Fernanda: Com certeza. O WhatsApp facilitou 1000 vezes o cotidiano, mas eu entendo a importância de existir algo mais formal e profissional.

### **Quem administra o WhatsApp e o mural?**

Dorgival: Nós somos os administradores. Mas o grupo é algo mais focado para o trabalho em relação a duvidas, pesquisas e informações. Nada voltado para obate papo. A Fernanda junto com o pessoal da criação que arruma o mural.

Fernanda: Eu tenho acesso e mais três pessoas, mas não é nada de grupo mural, todos ali podem se comunicar e trocar figurinhas. O mural físico eu tomei a

responsabilidade pra mim e tenho ajuda dos estagiários junto a criação para a atualização dele.

**Tem uma pessoa específica voltada para a comunicação?**

Dorgival. Não.

Fernanda. Tem mas num tem. Eu assumo esse papel mas não é nada acertado.