

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

DAYANNA KELLY DA SILVA RALF

OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA ALMAVIVA
DO BRASIL - UNIDADE SALVADOR LYRA/MACEIÓ-AL

Maceió
2023

DAYANNA KELLY DA SILVA RALF

OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA ALMAVIVA
DO BRASIL UNIDADE SALVADOR LYRA/MACEIÓ-AL

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como parte de
requisitos para obtenção do título de
Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Willian Lima
Melo

Maceió

2023

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

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

R163p Ralf, Dayanna Kelly da Silva.
Os processos de comunicação interna na empresa Al maviva do Brasil - Unidade Salvador Lyra/Maceió-AL / Dayanna Kelly da Silva Ralf. - 2023.
69 f. : il. color.

Orientador: Willian Lima Melo.
Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso em Relações Públicas) –
Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Ciências, História, Comunicação e Artes.
Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 67-69.

1. Al maviva do Brasil. 2. Comunicação interna. 3. Processo de comunicação. 4. Barreira da comunicação. I. Título.

CDU: 658.3

Folha de Aprovação

DAYANNA KELLY DA SILVA RALF

OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA ALMAVIVA
DO BRASIL - UNIDADE SALVADOR LYRA/MACEIÓ-AL

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como parte de
requisitos requisito para obtenção do
título de Bacharel em Relações
Públicas.

APROVADO EM: 26/ 10/ 2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Willian Lima Melo (Orientador)
Universidade Federal de Alagoas

Prof.^a Dr.^a Rosa Lucia Lima da Silva Correia (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Alagoas

Esp. Izadora Lopes Garcia Nascimento (Examinadora Externa)
Assessoria de Comunicação da Universidade Federal de Alagoas

Para Dona Maria.

AGRADECIMENTOS

O caminho trilhado até aqui não foi fácil, imagine, uma jovem do interior de Pernambuco passar a encarar uma cidade grande, uma capital como Maceió. Mas o caminho, por mais desafiador que tenha sido, não foi trilhado só, aqui, eu agradeço primeiramente, aos meus pais, por me permitirem sonhar e me darem meios para realização desse sonho, agradeço a meus tios por me darem abrigo e os primeiros direcionamentos para sobrevivência nesta capital.

Agradeço aos meus professores por apresentarem o universo das Relações Públicas, por me dividirem seus conhecimentos e crescimento do pensamento crítico. Deixo meu agradecimento ao meu orientador Willian Melo por toda paciência e direcionamento para a elaboração deste trabalho.

Por fim, agradeço aos meus amigos por todo apoio e incentivo nessa caminhada.

RESUMO

Com a chegada da Era Tecnológica, muitas empresas mudaram sua maneira de se relacionar com seus públicos, e o público interno passou a desempenhar papel fundamental no desenvolvimento dessas organizações, a busca por equilibrar demandas internas e traçar um bom relacionamento com esse públicos passaram a ser requisito para sobrevivência organizacional. Para contextualização desse estudo serão apresentados conceitos de organizações, assim como, a relevância da comunicação para se estabelecer o relacionamento entre os públicos e as organizações, os conceitos e história das Relações Públicas nos Estados Unidos e no Brasil. Serão apresentados também, aspectos do processo comunicacional e a importância dos públicos para Relações Públicas. Ainda neste estudo, será apresentado o Grupo Alaviva, empresa escolhida com objeto de estudo, sua influência no mundo tecnológico e no ramo do telemarketing, sua chegada ao Brasil e seu papel no cenário econômico da capital do estado de Alagoas. A pesquisa partiu da problemática de como processos voltados a comunicação interna podem auxiliar na cultura organizacional da empresa de forma positiva, tendo como objetivo analisar os processos de comunicação interna e suas possíveis implicações na empresa Alaviva do Brasil/unidade Salvador Lyra - Maceió-AL. A escolha do tema e objeto se deu pela relevância da Alaviva do Brasil na economia de Maceió, a história por trás da sua imagem e reputação e ligação entre pesquisadora e objeto, como parte integrante do corpo de funcionário da organização. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa descritiva, com análises qualitativas de âmbito participante, que tiveram como técnicas a pesquisa de campo e a observação sistemática. Apresenta como resultados as principais barreiras de comunicação encontradas no processo de comunicação interna na organização e as dificuldades de estabelecer um relacionamento próspero. Com base nos resultados apresentados constatou como a falta de um planejamento de relações públicas pode dificultar o relacionamento entre empresa e público interno e como ruídos podem ser prejudiciais para o processo comunicacional.

Palavras-chave: comunicação interna; processo de comunicação; barreiras de comunicação; Alaviva do Brasil.

ABSTRACT

With the arrival of the Technological Era, many companies have changed their way of interacting with their audiences, and the internal public has come to play a fundamental role in the development of these organizations. Balancing internal demands and establishing a good relationship with their audiences has become a requirement for organizational survival. This study presents concepts of organizations and how their way of relating to their audiences has evolved over time. It also emphasizes the importance of communication for organizations, discussing the concepts and history of public relations in the United States and Brazil. Aspects of the organizational process and the significance of audiences for public relations are also explored. In this study, Almaviva do Brasil is introduced as the chosen subject of analysis, along with its influence in the technological world and its role in the local scenario of Maceió. The objective of this study is to analyze the internal communication processes and their potential implications within Almaviva do Brasil's Salvador Lyra unit in Maceió, AL. Methodologically, it is descriptive research, employing qualitative participant-oriented analyses. The research utilized fieldwork and systematic observation as techniques. The results highlight the main communication barriers encountered in the internal communication process within the organization and the challenges of establishing a prosperous relationship. Based on the results presented, it is evident how the absence of a public relations plan can hinder the relationship between the company and its internal public and how communication disturbances can be detrimental to the communication process.

Keywords: internal communication, communication process, communication barriers, Almaviva do Brasil.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES NA PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: CONCEITUAÇÕES CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS	11
2.1	Teoria das organizações: o que mudou no século XXI?	12
2.2	Organizações mecanicistas e o novo patamar das organizações flexíveis	14
2.3	A relevância da comunicação Interna para as organizações	16
2.4	Relações Públicas: conceitos e história entre Brasil e Estados Unidos	20
3	ASPECTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS IMPLICAÇÕES DOS PÚBLICOS PARA RELAÇÕES PÚBLICAS.....	27
3.1	As barreiras da comunicação	29
3.2	Os níveis comunicacionais.....	32
3.3	Redes formais e informais.....	33
3.4	Os fluxos de comunicação.....	36
3.5	Públicos para Relações Públicas	38
3.6	Públicos para Fábio França: mapeamento lógico de públicos	40
3.7	Público interno	42
3.8	A função da pesquisa para Relações Públicas	43
4	HISTÓRIA DO TELEMARKETING NO BRASIL E INFLUÊNCIA DO GRUPO ALMAVIVA	46
4.1	Grupo Al maviva e seu impacto no mundo	47
4.2	A Al maviva do Brasil em Maceió	51
5	METODOLOGIA	53
5.1	Da natureza da pesquisa	53
5.2	A pesquisa	54
5.3	Resultados e discussões.....	57

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho aborda a importância dos processos de comunicação, com relevância à comunicação interna dentro do âmbito organizacional sobre a perspectiva das Relações Públicas. Para o desenvolvimento desta proposta, foi necessário o aprofundamento nos conceitos e teoria das organizações, comunicação interna, cultura organizacional, assim, como conceitos das atividades profissionais de Relações Públicas, a fim de analisar os processo de comunicação interna e suas aplicações na empresa Almaviva do Brasil, unidade Salvador Lyra, Maceió, utilizando como base a observação sistemática e participativa e análise descritiva.

A compreensão do objeto de estudo foi embasado nas principais bibliografias de autores como Kunsch (2016), Andrade (2001), França (2012), Fortes (2003) e Torquato (2008). Pois se destacam na literatura da comunicação social por serem autores e pesquisadores dos principais conceitos abordados na pesquisa em questão.

A mudança do milênio trouxe consigo um leque de novas ideias, uma nova era tecnológica que a cada segundo expande-se mudando o modo de pensar, de interagir e de se relacionar, o grande dilema das corporações é acompanhar esse ritmo, é romper as barreiras e sair do padrão e do formal. Segundo Vieira (2004) há empresas que apresentam resistências ou dificuldades de se adaptarem ao seu modo de relacionamento, principalmente, com seus públicos internos. Para o autor, muitos executivos continuam gerindo as organizações exatamente como no passado, impedindo novos modelos e ideias. A falta de flexibilidade de diálogo com seus colaboradores impede a eficácia do processo comunicacional.

O diálogo é a base para qualquer relacionamento, assim como a comunicação organizacional é o elemento primário de qualquer instituição. A comunicação interna engloba o conceito da comunicação integrada, e nela percebemos sua importância no âmbito empresarial, pois ela está estritamente ligada ao bom desenvolvimento da empresa, deve ser tratada de forma estratégica, planejada e introduzida âmbito da própria cultura da organização. Segundo Kunsch (2016), uma boa comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para valorização do homem, além disso, o objetivo da

comunicação interna é facilitar as relações e as colaborações dentro da organização.

Deste modo, as manifestações, o ato de comunicar livremente surtirá um efeito construtivo, tanto na vida pessoal ou profissional, com isso, tendo um desenvolvimento ideal que trará apenas benefícios. Kunsch (2002) ainda afirma que a comunicação interna dependerá de um trabalho de equipe entre o setor de comunicação, recursos humanos, diretoria e todos os demais colaboradores.

A apresentação da pauta sobre comunicação interna é importante para entender como funcionam os processos e como é construído o fluxo de comunicação dentro das organizações. Um profissional de Relações Públicas tem a função de apontar as melhorias, planejar as ações e preservar os bons resultados.

Para esse estudo, questionamos como processos voltados à comunicação interna podem auxiliar na cultura organizacional da empresa Almaviva do Brasil de forma positiva. Com isso, este estudo apresenta como objetivo analisar os processos de comunicação interna e suas possíveis implicações na empresa Almaviva do Brasil/unidade Salvador Lyra - Maceió-AL.

A metodologia escolhida consiste numa pesquisa descritiva desses processos comunicacionais obtidos através da análise participativa e sistemática utilizando das observações do cotidiano da empresa Almaviva do Brasil, como funcionária e estudante de Relações Públicas. E assim, consistindo numa pesquisa de campo, fazendo uso das biografias de comunicação social para uma apresentação de cunho qualitativa,

A primeira seção trata-se desta introdução, em que aparecem os primeiros direcionamentos para o desenvolvimento desta monografia. Enquanto a segunda seção trata sobre processo histórico e conceitos das organizações dentro de processo de mudanças sociais e econômicas. A construção da narrativa sobre organizações vai muito além de um agrupamento de pessoas, é necessário destrinchar todas as partes do que completam uma organização, o que se leva ao tópico da importância da comunicação para a organizações e do porquê a comunicação é o cerne para o funcionamento eficaz de toda organização. Ainda na segunda seção é apresentado o

debate da institucionalização do que vem a ser Relações Públicas, de onde surgiu, e como atua.

Para a terceira seção ficou reservado os aspectos do processo de comunicação e suas implicações, como as barreiras de comunicação, os níveis, as redes formais e informais e seus fluxos, essa seção apresenta relevância significativa pois apresenta tópicos essenciais para a construção da pesquisa e análise proposta neste texto.

A discussão acerca dos públicos, sendo eles peças chaves nas organizações e na pesquisa proposta é inserida na quarta seção, nela consta a percepção de França (2012) sobre o mapeamento lógico dos públicos, assim com a descrição do que vem a ser os públicos internos e por fim, a função pesquisa, sendo essa uma das várias atribuições ao profissional de Relações Pública.

A quinta seção ficou por conta da apresentação do cenário de desenvolvimento da tecnologia da informação, as implicações para a ampliação dos *call centerers* e do telemarketing em um universo tecnológico, é nesse capítulo, também, que a Almviva do Brasil é apresentada, empresa que será o objeto de estudo e base da pesquisa reserva a essa projeto, nesse tópico conta a história do desenvolvimento da empresa, sua atuação em vários países do globo e sua chegada no Brasil e na cidade de Maceió.

A sexta seção é dedicada à caracterização da metodologia utilizada para o alcance das análises e sínteses, a pesquisa metodológica de natureza descritiva sobre uma visão participativa com apresentação de dados sobre a perspectiva qualitativa e sistemática, vão mostrar como foi apurado os resultados através da pesquisa de campo.

A discussão dos resultados extraídos na pesquisa onde são descritas situações do cotidiano da Almviva na filial do Salvador Lyra e suas implicações com relação ao processo de comunicação e suas barreiras são apresentadas na sétima sessão.

Enquanto as considerações finais, na oitava sessão, apresentam as principais relevância da pesquisa para área das Relações Públicas, assim como, os desafios encontrados na execução e as perspectivas futuras com relação aos resultados e para a organização. A última sessão fica por conta do referencial teórico utilizado para a maturação desse estudo.

2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES NA PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: CONCEITUAÇÕES CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS

Quando adentramos no curso de Comunicação Social um dos preceitos que escutamos com frequência dos nossos professores, e que é aquiescido pela literatura, é que antes de estabelecer uma comunicação ou mensagem é preciso conhecer para quem comunicar, tendo o profissional de Relações Públicas a responsabilidade de pontuar esses públicos. Trazendo para o âmbito organizacional, é a partir da identificação de seus públicos que será possível traçar as diretrizes do que falar e como falar.

Entretanto, antes de definirmos a comunicação e seus públicos é preciso apresentar as circunstâncias a qual resultaram seus conceitos e onde eles se encaixam no processo comunicacional, ou seja, antes de falar da comunicação interna é preciso falar das organizações.

Nos primórdios das civilizações, não existiam as organizações, os povos eram nômades e produziam apenas para a sua subsistência. Com o passar do tempo deixaram de ser nômades e passaram a permanecer em um mesmo lugar, o que mais tarde viriam a se tornar as cidades, com isso, passaram a trocar os bens que produziam, como as colheitas, os instrumentos de caça por meio do escambo.

Com o passar do tempo, esse sistema também se tornou ineficiente pois não havia bens para suprir toda a população e o trabalho manual já não supria as demandas. No século XVIII, com o advento da revolução industrial surgem as primeiras organizações, cujo objetivo era a produção de bens por meio da produção do trabalho e do uso de máquinas, pois, naquele momento, o objetivo era aumentar a quantidade de bens e assim prover as demandas necessárias, buscando melhorias e bem estar para a sociedade.

Uma organização visa atender as necessidades sociais, aperfeiçoando e mudando junto com a sociedade. Sendo assim, como aponta Nassar:

A sociedade contemporânea, em suas dimensões locais, nacionais e mundial, é considerada e mantida por uma rede de entidades, organizadas com o objetivo de atender, por meio da produção de bens e da prestação de serviços, as mais diversas necessidades humanas. (2008, p. 61).

Além disso, com a multiplicidade de pessoas numa sociedade, também é grande a diversidade das organizações, existem as organizações formais e informais, com ou sem fins lucrativos, que geram ou não geram lucro e também as organizações públicas e privadas, enfim, são inúmeros os tipos de organizações e cada dia surgem novos tipos, pois sempre estão se moldando para atender a sociedade, dessa forma, podemos, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade (Nassar, 2008). Uma organização sempre será planejada, organizada, dirigida e controlada, são organismos vivos dotado de pensamentos e vontades, acima de tudo é constituída por pessoas.

A década de 1930 foi marcada por várias reviravoltas no cenário político e econômico, foi só a partir desses anos que surgiram as preocupações das relações humanas dentro das grandes organizações, afinal, até aquele momento a mão de obra era vista de forma exclusivamente técnica.

2.1 Teoria das organizações: o que mudou no séculos XXI?

O estudo da organização é pauta de diversas áreas das ciências humanas, seu conceito se funde e diverge no campo da sociologia, administração e comunicação.

O marco histórico que advém os conceitos de organização parte da Revolução Industrial, período histórico onde implica uma grande mudança na cultura da sociedade ocidental. O desenvolvimento das máquinas mudou o modo de relação do homem com a natureza, aumentando a população, por consequência as cidades e as indústrias, substituindo as manufaturas por fábricas.

A partir do século XX ideias e conceitos foram apresentados por influentes pensadores atribuindo a eles a teoria clássica das organizações. O sociólogo Fernando Prestes Motta (1986), em seu livro “Teoria das organizações, Evolução e Crítica” defende a ideia de que as teorias desses pensadores poderiam ser resumidas da seguinte forma:

As ideias desses pioneiros poderiam ser resumidas na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho. (Motta, 1986, p. 6).

Mesmo sendo uma explicação genérica, Motta apresenta que organizar, administrar e planejar são sinônimos, e isso parte do pressuposto sobre o debate acerca do conceito de organizações.

Segundo Kunsch (2016) dois aspectos são debatidos quando se fala sobre o conceito de organização, ato de “organizar” atrelados a administração e a termo “organização” que é direcionado a grupos, como sinônimo de um planejamento de pessoas que trabalham de forma conjunta a fim de atingir um objetivo. Outro ponto, se refere às diferenças entre organizações sociais, organizações e instituições.

Para Chiavenato (2014) organização se baseia como um grupo de pessoas que trabalham em prol de um objeto em comum sendo cada indivíduo responsável por uma demanda. O autor argumenta que as organizações são os resultados das limitações de cada componente social envolvido na causa com o intuito de juntar esforços para alcançar os resultados em comum, que sozinhos, não seria possível de serem atingidos. Com isso, a base fundamental das organizações é a cooperação de cada indivíduo.

Kunsch (2016) apresenta sua opinião sobre o tema ao afirmar que as organizações precisam ser vistas sobre uma ótica de multiplicidade, atribuída a um universo mais amplo e diversos, uma organização opera em várias camadas da sociedade, está inserida no contexto de outra organização como um grande sistema. Para a autora:

Assim, na prática, não é tão simples aceitar automaticamente que as organizações são unidades sociais planejadas e construídas com a intenção de atingir objetivos comuns específicos, como a maioria dos autores citados enfatizam em suas definições. Trata-se aqui de algo complexo, que envolve muitas implicações, que devem ser analisadas numa perspectiva individual, grupal e organizacional e sóciopolítica. (Kunsch, 2016, p.30).

Vale salientar que as organizações são composta por pessoas que trazem consigo percepções únicas de absorverem as demandas, nessa situação, não há garantias de que todo o conjunto esteja assimilando as

informações necessárias para a finalidade do objetivo, sendo assim, é apresentada a relevância da cultura e a importância da estruturação da comunicação organizacional.

2.2 Organizações mecanicistas e o novo patamar das organizações flexíveis

Para as tipologias de organizações alguns aspectos precisam ser levados em consideração, a história das organizações do ponto de vista administrativo vem mudando de acordo com suas necessidades. Como o advento da Revolução Industrial foi necessário elaborar um sistema de organização a fim padronizar as demandas, otimizando tempo de produção e garantindo o lucro final.

Segundo Silva (2017) quanto à referência da teoria clássica da organização o nome de Frederic Taylor é constantemente citado, sendo precursor do método da organização científica do trabalho, a qual as organizações buscavam cada vez mais alcançar seus objetivos através de um processo de racionalização produtiva. Taylor observou quanto a capacidade produtiva dos funcionários e a real produtividade de uma fábrica metalúrgica, quando constatou que divergência entre as partes se tratava não apenas de uma limitação técnica, mas do desenvolvimento dos próprios funcionários em que eles usavam artifícios para controlar o tempo dedicado a cada atividade que exerciam.

A partir daí Taylor, com colaboração dos gerentes, desenvolve um plano para otimização da produção com base na organização das fábricas e divisão técnica de trabalho, as características principais da sua técnica eram a produção em massa, inflexibilidade na cadeia de comando e alto nível de condutas formais.

A técnica de Taylor foi fundamental e aprimorada para o que veio a ser chamado de fordismo, seu percurso foi Henry Ford, proprietário de uma fábrica de automóveis em 1896. De acordo com Silva(2017), o método de Ford traria a inovação para o setor com a linha de montagem em série o que antagonizava com a cultura de produção de larga escala atribuída pelas montadoras de carro da época.

O que viria a diferenciar as ideias de Taylor das de Ford seria o ritmo de trabalho, o ritmo da máquina, e a visão de consumo em massa estabelecido pela sociedade, enquanto Taylor buscava meios de bonificação pelo rendimento ou repreensão pelo baixo desempenho, Ford se preocupava com sua linha de produção.

Tal modo de organização constitui uma organização com moldes tradicionais a qual seus principais componentes são a burocracia, formalidade, impessoalidade, e a rigidez em seus ideias, esse tipo de organização perdurou por muitos anos e de certa forma conseguir obter seus lucros, dado a época a qual foi instaurada, é o que afirma Silva (2017) quando diz:

Em suma, a organização da produção fabril baseada no binômio taylorismo-fordismo trouxe para o capital o aporte necessário para o mais rijo controle sobre trabalhadores, num modelo coadunado que trouxe uma produção cronometrada, homogênea, numa linha de montagem estruturada sob um ritmo rígido e parcelar. (Silva, 2017, p. 30).

Contudo, mudanças sociais, econômicas e tecnológicas alteraram a forma de constituir uma organização dentro da estrutura mecanicista, o antigo modo de produção não se sustentava mais, era preciso elaborar um novo formato a fim de recuperar o ganho de lucro. Com isso, as empresas adotaram um processo mais eficiente, onde o trabalhador adota uma demanda de multifunções, e assim, atingiria o padrão desejado, sem a necessidade de refazer o serviço.

Esse modo de produção teve origem no Japão nas empresas da Toyota, e tinha como principal objetivo a eficiência, qualidade e rapidez O toyotismo, como ficou conhecido essa prática, é o ponto de transição entre o modelo tradicional e flexível, pois defendia o envolvimento e o comprometimento de seus trabalhadores. E assim, afirma Kunsch (2016):

O toyotismo contribui não só para caracterizar um novo formato organizacional, mas para revolucionar os paradigmas tayloristas e fordistas de gestão verticalizada, permitindo que as organizações adotassem novas formas de coordenação de suas funções e atividades, adaptadas à economia global e ao sistema de produção flexível. (Kunsch, 2016, p.56).

O modelo flexível é fruto da contemporaneidade, se estabeleceu de forma gradativa, novos e antigos modelos foram aos poucos se mesclando,

mas isso não quer dizer que não encontraram resistência, pelo contrário, enquanto o modo tradicional se baseia em ambientes estáveis, uma função de autoridade centralizada, e divisões de tarefas especializadas, as organizações flexíveis, adotavam um modelo mais orgânico, fruto de um processo de globalização e mudanças constante. Nesse processo de transição muitas empresas encontraram dificuldade em se adaptar e por fim, não conseguiram se sustentar.

Organizações flexíveis prezam pela participação de seus funcionários, buscam equilíbrio entre as funções de poder na gestão de gerência com a diminuição da centralização, e a valorização e flexibilização nos processo produção e gestão, tudo isso são artifícios para reduzir o risco de incertezas de seus objetivos em um ambientes de constantes novidades.

2.3 A relevância da comunicação interna para as organizações

Nesse novo cenário, com a chegada da globalização, abriu-se espaço para a formação de novas estratégias voltadas para o relacionamento dos colaboradores e as organizações, tendo em vista que a comunicação com os colaboradores tornou-se essencial para o funcionamento organizacional que passou a buscar de seus colaboradores uma ligação e um senso de responsabilidade em comum. Sendo assim, não bastava apresentar bom currículo, as grandes empresas passaram a buscar pessoas que estivessem dispostas a 'vestirem a camisa', e se comprometerem com a missão, visão e os valores estabelecidos por essas empresas.

A Comunicação Organizacional tem como importante função relacionar e desenvolver as vias de motivações e estabelecer maneiras a fim de firmar esse comprometimento entre os públicos envolvidos. "Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação" (Kunsch, 2016, p.149.). A comunicação organizacional se atrela com a imagem, a cultura e a identidade da corporação por meio de estratégias de gestão e planos de ação. A comunicação é o elo que une todas as partes de uma organização. Como afirma Curvello:

A comunicação organizacional constitui elemento vital para a construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de

administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da organização. Também é pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, além de captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. (CURVELLO, 2012, p. 9).

A vitalidade das organizações depende da sua capacidade de se comunicar, não apenas com o público externo, mas principalmente com seu público interno, pois eles são os porta-vozes mais importantes e refletem a organização a qual fazem parte. Comunicar está além de fazer a mensagem ir adiante, é preciso fazê-la ser entendida, espera-se que ela atinja o efeito desejado.

Dentro do processo comunicacional é preciso levar em conta as relações sociais, pois, entende-se que estando dentro de uma sociedade a qual as mudanças ocorrem de forma quase instantânea e que seus colaboradores, por serem indivíduos sociais, estão condicionados também aos mais variados estímulos. Para Kunsch (2016), espera-se das organizações uma relação forte e coesa com seus colaboradores, conhecendo o ambiente, seus indivíduos, e suas motivações para assim atribuir medidas para que a mensagem seja aceita com a mesma intenção com a qual foi transmitida. A autora afirma:

As organizações em geral, como fonte emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos de comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram 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. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica. (Kunsch, 2016, p. 72).

A comunicação é um dos pilares fundamentais na vida social e se torna essencial para a administração organizacional, dentro de uma instituição existem pessoas trabalhando, seja recebendo um salário, ou trabalhando como voluntários, e onde existem pessoas é preciso haver comunicação para fazer todas as relações entre essas pessoas funcionarem, para fazer com que as informações circulem, seja internamente ou externamente, é importante haver um processo de comunicação bem elaborado, com definição de seus públicos, a fim buscar seus objetivos, pois, “[...] toda organização lhe confere identidade

em relação a outras organizações e tem na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações.” (Nassar, 2008, p 64).

A comunicação organizacional, engloba todos os processos que acontecem dentro de uma empresa, por isso é importante ter consciência de todos os públicos que estão envolvidos, é preciso conhecer com quem está se comunicando para gerir e adaptar melhor as mensagens, e os meios, para que elas cheguem a essas pessoas de forma coesa e coerente.

Para Stoner e Freeman (1999), o êxito eficiente da comunicação se dá com base em quatro fundamentos: os canais formais de comunicação, que colaboram para a finalidade principal da comunicação, é através dos canais que ocorrem os fluxos de comunicação. A estrutura de autoridade, a qual contempla o fluxo e o teor da informação com base na hierarquia. A especialização do trabalho, onde será atribuída uma comunicação com base em setores e especializações. Por fim, a propriedade da informação, esse se apresenta ao grupo que detém a informação, com base nesses será determinado qual informação irá ser passada e para quem.

A comunicação organizacional é uma das ferramentas mais importantes que se tem dentro das empresas, pois ela vai ajudar a construir e fortalecer todos os seus relacionamentos, seja ela com os colaboradores, fornecedores, clientes, sócios, consultores, imprensa, sociedade em geral.

A comunicação é relevante para que tudo ocorra da melhor forma possível, e que os objetivos sejam alcançados, é preciso que a comunicação organizacional esteja planejada e que tenha um acompanhamento dos seus responsáveis. Basicamente, a comunicação organizacional engloba 4 atividades distintas, que são a comunicação administrativa, a comunicação interna, comunicação institucional e mercadológica.

As organizações são divididas em setores e demandas que se divergem, mas que também convergem entre si. O quesito que integra todas as facetas de uma organização é a comunicação, pois, espera-se que todos os departamentos de uma empresa trabalhem de forma conjunta e sinérgica não apenas como uma simples troca de mensagem, mas trabalhando juntas para construção e manutenção da imagem organizacional.

A união de todas as atividades baseadas nas diretrizes e nos objetivos da organização possibilitará a elaboração de estratégias e ações de comunicação que irão constituir a eficácia da empresa, com isso foi tido o conceito de comunicação integrada.

O papel da comunicação integrada nesse composto é fazer um trabalho estruturado e em conjunto para potencializar o relacionamento da empresa com seus ambientes, sendo uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica e assim fortalecendo sua imagem e reputação diante seus públicos estratégicos (Kunsch, 2016). Comunicação integrada também não é um somatório de todos os tipos de comunicação, e sim um norteador do trabalho da empresa visando a geração de valores.

As tipologias da comunicação organizacional, segundo Kunsch (2016), apresentam características únicas, com demandas específicas que juntas trabalham para a manutenção e estabilidade da organização.

A comunicação Institucional é responsável por apresentar a filosofia da empresa, com propósito de ganhar a confiança, é através dela que é apresentada a missão e os valores incorporados em suas práticas e políticas. Está estritamente ligada às funções de relações públicas enfatizando o aspecto filosófico institucional. A comunicação institucional tem como principais instrumentos as Relações Públicas, que gerencia e traça a comunicação dentro das organizações, assim como, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, editoração multimídia, o marketing social, o marketing cultural, a propaganda institucional, a imagem e identidade corporativa.

A comunicação mercadológica é responsável por divulgar os serviços e produtos, assim, tem como objetivo toda propaganda voltada aos mercados, estando diretamente ligada ao marketing. A comunicação mercadológica visa o aumento das vendas, ou a estabilidade no mercado.

Já a comunicação administrativa é responsável pelo processamento da comunicação na organização, se preocupa para que a linguagem seja única dentro dos fluxos e das redes, de acordo com a hierarquia, tem como objetivo a atualização, organização e orientação desses fluxos. Os memorandos, as instruções técnicas, as portarias, os avisos e a administração das normas compõem a comunicação administrativa.

Por fim, a comunicação interna, essa tem como responsabilidade promover e integralizar a comunicação para todos os funcionários que compõem uma organização, com intuito de uma troca de informação, a fim de estabelecer um diálogo e uma troca de experiência entre organização e o público interno.

A comunicação interna estabelece a interação dos públicos internos a uma organização, está presente na maneira de conversar, transmitir informações, a fim de facilitar o relacionamento do público interno. Para Rhodia (1985) “A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.” (Rhodia, 1985 *apud* Kunsch, 2016, p. 154).

Assim, a comunicação interna deve ser atribuída de forma estratégica ao plano administrativo organizacional, é ela que cria os padrões, define os melhores canais e organiza os fluxos de transmissão e recebimento de mensagens, busca conhecer os públicos, tudo isso, atrelados aos profissionais de Relações Públicas que tem função de criar as mensagens que alcancem todas as pessoas de maneiras mais claras, rápidas e práticas.

Além disso, a comunicação interna também é responsável por manter os funcionários engajados, participativos, compartilhando informações, serviços, melhorar os relacionamentos, e tudo que possa ser feito para manter o ambiente organizacional saudável sendo indispensável o trabalho das Relações Públicas passa a ser o elo que liga os interesses das organizações aos interesses dos seus públicos. nesse caso o interno.

2.4 Relações Públicas: conceitos e história entre Brasil e Estados unidos

Muito se discute sobre a definição de Relações Públicas, sua origem e o papel essencial que ela exerce nas organizações. A atividade de relações públicas muitas das vezes é tida como a administração da comunicação, isso se dá pelas diversas funções que os profissionais de dessa área podem exercer, as Relações Públicas traçam as interações entre os setores de uma organização, visando o melhoramento da imagem e reputação perante os públicos, além do gerenciamento da comunicação.

De acordo com Ferreira (2020), perante a evolução das Relações Públicas, Ivy Lee é considerado de forma oficial o primeiro Relações Públicas da história, nasceu no estado da Georgia, nos Estados Unidos em 1877, formado em Jornalismo trabalhou em diversas empresas e a fim de aprimorar o método que essas empresas se apresentavam ao público, trabalhando suas imagens e reputação em cenário de revoltas e insatisfações por parte da classe trabalhadora.

Em meio à crise, John Rockefeller Jr. em 1914, contrata Ivy Lee com objetivo de reduzir o descontentamento e hostilidade da sociedade e imprensa em relação ao Grupo Rockefeller, comandado por ele e sua família. O primeiro passo de Ivy Lee em relação a essa situação foi estabelecer uma negociação entre os funcionários e diretores em busca de melhorias das condições de trabalho, como ajustes na jornada e salário. Suas ações foram pautadas com base nas seguintes ideias:

- a) Entende que o combate à riqueza e ao monopólio à custa dos demais é um caminho para evitar desgastes com a população;
- b) Torna públicas as finanças das empresas da família para dissipar o mito e o ruído de comunicação existente;
- c) Publica as taxas de impostos pagos ao Estado pelas empresas Rockefeller, procurando conectar a atividade do grupo empresarial à geração de milhares de empregos e, conseqüentemente, a subsistência de uma grande quantidade de famílias;
- d) Investe em filantropia com a criação da Fundação Rockefeller com o intuito de criar uma boa imagem do empresário perante a opinião pública. (Dantas; Rodrigues, 2016, p.4).

Ivy Lee, também atingiu sucesso liderando a gestão de crise da Pennsylvania Railroad, uma empresa de operação de ferrovias que atuou nos Estados Unidos até 1968, quando essa enfrentou uma enorme revolta da população devido a um acidente causado pelo descarrilamento de um dos vagões, resultando em mortes. Segundo Dantas(2016), Ivy Lee defendia a filosofia de “O público deve ser informado” convidou a imprensa ao local do acidente com interesse de apresentar informações concretas e verídicas, com isso, obteve respostas positivas da mídia local que não tardou em apontar a segurança e progresso do meio de transporte ferroviário.

Ferreira (2020) afirma que com a Primeira Guerra e os Estados Unidos em campo de batalha, Relações Públicas passou a adquirir teores mais científicos, trabalhando a opinião pública com apoio da psicologia, sociologia,

jornalismo e publicidade para elaborar estratégias midiáticas e manter a opinião dos públicos favoráveis à causa. Formando, assim, o Comitê de Informação Pública (*Committee on Public Information*). As primeiras agências especializadas em Relações Públicas só começam a aparecer com o fim da Primeira Guerra.

Para fins teóricos, em 1923, Edward Bernays publica “*Crystallizing Public Opinion*” (Cristalizando a Opinião pública, em tradução livre), considerado o primeiro livro sobre Relações Públicas. Com base nos estudos de Dantas e Rodrigues (2016), entende-se que Bernays (1990) atribuía os profissionais de Relações Públicas como cientistas sociais, por atuarem na esfera social das organizações, apresentando a seguinte citação:

Com Bernays (1990) as Relações Públicas passaram a ser introduzida no universo acadêmico e científico, sendo-lhes atribuídas as seguintes funções:

- Definir os objetivos comuns entre organização e seus públicos;
- Assessorar as relações com esses públicos e que sejam satisfatórias para as duas partes;
- Identificar, por meio de investigação, os ajustes ou desajustes entre a organização e seus públicos. Para, com isso, modificar as formas de comportamento ou as atitudes para que coincidam com as demandas do público, alcançando, assim, a cooperação do mesmo (Bernays, 1990, p. 39 *apud* Dantas; Rodrigues, 2016, p. 6).

Outro dado histórico da América do Norte onde foi atribuída a relevância das Relações Públicas, se deu no período da grande crise econômica de 1929. Sobre o comando do presidente Roosevelt foi instituído o *New Deal*, um planejamento totalmente de Relações Públicas, mais uma vez, como forma de moldar a opinião, a fim de criar um imaginário de superação e patriotismo norte-americano. Assim, segundo Ferreira (2020), se deu a elaboração da técnica *Fireside Chats* (Conversas junto ao fogo), que tinha como principal objetivo aproximar a população do presidente.

No Brasil, Eduardo Pinheiro Lobo foi o precursor das Relações Públicas, Lobo começou suas atividades em 1914, como profissional na *The Light & Power Co. Ltda*, a empresa responsável pela iluminação pública e do transporte coletivo na cidade de São Paulo, com a criação do departamento de Relações Públicas, o objetivo do setor era estabelecer um relacionamento propício entre a empresa, a mídia e o governo.

Com base nos estudos de Ferreira (2020), a década de 1950 foi marcada por grandes acontecimentos na área de relações públicas. Em 1951, a Companhia Siderúrgica Nacional no Rio de Janeiro, constitui o primeiro Departamento de Relações Públicas autenticamente nacional. Em 1953 surge o primeiro curso de Relações Públicas, situado na Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, com patrocínio da Organização das Nações Unidas. E por fim, 1954, é formada a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) com objetivo de organizar e manter a valorização do profissional em questão. ABRP é a entidade mais antiga com relação à área.

Ainda com base nos estudos de Ferreira (2020), é na década de 1960 que as Relações Públicas apresenta maior relevância, com a regulamentação da profissão no país. Atualmente a profissão é regulamentada pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP), e tem como missão coordenar, fiscalizar e disciplinar a profissão de Relações Públicas a fim de valorizá-la e garantir exercício legal e ético em defesa da sociedade.

Opinião pública e Relações Públicas são engrenagens do mesmo sistema, com isso, as Relações Públicas foram de grande importância no período militar, trabalhando em pró dos objetivos no governo a fim de mudar o índice de impopularidade instaurado pelo regime, elaborando estratégias e utilizando das mídias para criar um sentimento de progresso social e econômico.

A verdade é que, no Brasil, as Relações Públicas, nasceram no regime militar, o que fez a atividade de Relações Públicas se definirem de forma mais acentuada às questões internas, é o que afirma França (2001):

Isso levou a atividade de Relações Públicas - essencialmente democrática- a se recolher e a se dedicar quase que exclusivamente às atividades internas das empresas, prática existente até hoje. As empresas temiam qualquer tipo de manifestação pública, e projeção de sua imagem; muitas passaram a contratar militares como seus porta-vozes, ficando os Relações Públicas sob suspeita de estarem a serviço da ditadura. (FRANÇA, 2021)

Durante o governo de João Figueiredo, em 1979, foi criada a Secretaria de Comunicação (SECOM), com fim de preservar a imagem do então presidente, já que esse seria o último governo dentro do acordo militar. Com base em Ferreira (2020), a criação da SECOM, foi sancionada pela Lei 6.650,

de 23 de maio de 1979, e tinha atuação no assessoramento direto com o presidente, tendo como principais atribuições na política de comunicação social e divulgação das atividades governamentais. Apesar do momento conturbado que o país vivia, referente ao processo de retomada da democracia, a SECOM, paralelamente, seguia os passos de Figueiredo, transmitindo a imagem de uma boa recepção da sociedade.

Embora a criação e atividade da SECOM seja envolta de algumas repercussões, ela apresentou um grande avanço no quesito de comunicação nacional, principalmente no campo das Relações Públicas, é o que defende Kunsch em 1997, pois:

[...] foi no campo de relações públicas que a SECOM adquiriu projeção. [...] Tratava-se, nesse âmbito, da construção de uma nova imagem para o presidente e da promoção de eventos cívicos e atividades culturais que fizessem aflorar a mística popular em torno do governante (Kunsch, 1997, p. 30-31).

Com isso, podemos perceber que as Relações Públicas são fruto das crises, pois surgiu da necessidade de uma organização, de um planejamento. Aqui no Brasil, diferente dos Estados Unidos, a qual a profissão nasceu com o propósito de acordo das questões sociais junto às empresas, teve sua ascensão no governo, em meio ao regime ditatorial, que apresentava como finalidade um novo país, próspero e ordenado. Com isso, por mais semelhantes que possam ser, Brasil e Estados Unidos apresentam divergência no direcionamento dos seus profissionais. Enquanto nos Estados Unidos sua base é mais administrativa com atividade de marketing e jornalismo, no Brasil, a profissão apresenta um cunho mais social. É o que afirma Ferreira (2020):

Assim como no Brasil, no país norte-americano é necessário cursar o bacharelado em RP, a diferença está nas áreas de atuação mais relevantes nos dois países; enquanto nos Estados Unidos são o marketing, escrita criativa e jornalismo, com cunho mais administrativo/empresarial, no Brasil é a comunicação social. (Ferreira, 2020, p,18).

Contudo, o que de fato é Relações Públicas? A pauta em relação ao conceito deste campo das Ciências da Comunicação e profissão é debatida por diversos autores no Brasil e no exterior. A falta de consenso começa com o termo Relações Públicas que apresenta diversos significados, como por exemplo, “atividade profissional, campo ou área acadêmica, conjunto de

atividades, processo administrativo/comunicacional, curso superior, prática de relações humanas.” (Dantas, 2016, p. 2).

No Brasil, o conceito mais aceito, segundo Andrade (1993), é apresentado pela ABRP, sendo assim:

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente” (apud Andrade, 2001, p. 41).

Com a volta da Democracia no país, as Relações Públicas ganham espaço no meio empresarial, passando a fazer parte essencial para o funcionamento organizacional. De acordo com Kunsch (2003) Relações Públicas tem como objetivo as organizações e os públicos, a qual são conceitos distintos, mas que conectam. Segundo a autora:

É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social. (Kunsch, 2003, p. 90).

Ou seja, Relações Públicas por muitas vezes é o mediador e o administrador da comunicação dentro do ambiente organizacional, e assim prezando pelo bom relacionamento entre as organizações e os públicos. As Relações Públicas são responsáveis por gerar uma gama de funções que podem ser exercidas nas diversas áreas das organizações, buscando manter o equilíbrio entre a identidade e a imagem trabalhando a relação com a opinião pública.

O profissional de Relações Públicas busca alinhar uma visão mais humanista ao cotidiano dentro de uma organização, para Kunsch (2016, p.155) "É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai servir ao cliente." É preciso compartilhar com esse público os processos essenciais da organização, metas, resultados, visões, deve-se “buscar a conscientização de todos, dentro da organização, do papel, e da

responsabilidade que tem pelo seu conceito” (Ilanhez, 1997, p.155 *apud* Kunsch, 2016, p.101) apoiando e orientando todas as áreas da organização.

3 ASPECTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS IMPLICAÇÕES DOS PÚBLICOS PARA RELAÇÕES PÚBLICAS

O processo comunicacional é algo estudado por diversos autores da teoria da comunicação, cada um atribuindo novas percepções e estabelecendo novos conceitos. O estudo clássico apresenta o processo de comunicação através de seus componentes: Emissor, receptor, meio, canal, mensagem e por fim o *feedback*.

Conhecer e estabelecer esse processo é fundamental para assegurar o bom funcionamento das organizações, para isso a comunicação deve ser entendida com um processo amplo e diversificada. Em todo processo de comunicação é importante levar em conta todos os seus atores sociais, mas isso, aplicado na comunicação das organizações privadas, se torna essencial.

De acordo com Kunsch (2016), o processo comunicacional é um processo de relacionamentos entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Para ela as interações comunicacionais sofrem inferências e são condicionadas de várias formas, dentro de um ambiente difícil de mensurar dado ao volume e divergentes tipos de comunicação em relação ao contexto social. Ou seja, a comunicação nas organizações deve ser pensada de forma dinâmica e ampla, pois cada indivíduo dentro do sistema vem de um contexto diferente e apresenta níveis de experiência diferentes e compreendem a estímulos comunicacionais de maneira singular.

Ainda, segundo Kunsch (2016), muitas das organizações não se adaptaram a esse panorama, mais dimensional, em comparação ao século passado, e com isso apresentam visões modernas acompanhadas de um comportamento e atitudes ultrapassadas, seguindo uma cultura tradicional através do autoritarismo.

Para um estado de coerência comunicacional é preciso levar em consideração aspectos e fenômenos intrínsecos e extrínsecos dos pares dentro da construção organizacional, como forma de superar as barreiras e evitar os ruídos na comunicação.

Trazendo para a comunicação nas organizações privadas, Torquato (2008) apresenta as formas de comunicação nas organizações. O autor afirma que, comumente, a comunicação organizacional é vista apenas sobre a

perspectiva da comunicação social, em que essa seria caracterizada por ser um processo unilateral e indireto, onde a mensagem seria veiculada por um meio afim de dirigir a todos de forma indistinta.

Entretanto, Torquato (2008), afirma que é preciso abrir as organizações para outras formas de comunicação organizacional. A comunicação cultural, por exemplo, se destaca por tratar de uma comunicação pouco abordada. Essa comunicação estuda o clima da organização. Sendo assim:

“[...] se um gerente, um diretor quiser saber o que está se passando ao seu redor, devem medir a temperatura do clima organizacional, aferida a partir da cultura interna, que é o arcabouço dos costumes, das ideias e dos valores da comunidade.” (TORQUATO, 2008, p.34).

Outra forma de comunicação abordada pelo autor é a comunicação administrativa, essa está relacionada aos memorandos e cartas internas. Esse tipo de comunicação muitas vezes não consegue cumprir sua função de forma assertiva, devido ao grande fluxo de informação e déficit do canal, causando entupimento na veia de comunicação, e como isso a mensagem não chega ao funcionário.

Por fim, Torquato (2008) aborda o sistema de informação, que é responsável por armazenar informações em seu sistema de dados. Essas formas devem agir de forma sinérgica no processo estratégico da organização, pois uma afeta a outra. Como afirma o autor:

Por que todas são estratégicas? Porque a comunicação, em todas as suas formas - cultural, administrativa, social e de sistema de informação -, deve funcionar como uma orquestra, na qual metais, cordas, e percussão, para tocar uma melodia harmônica, hão de estar em completa afinação. Uma forma influi na outra. Um clima organizacional mal trabalhado, mal-administrado, gerará ruídos na comunicação social; um jornalzinho bem-feito, programa de relações públicas bem elaborado não vão resolver questões de clima, que dependem de salários, do entrosamento interdepartamental. As quatro formas de comunicação se afetam. (Torquato, 2008, p 34-35)

Sendo assim, a comunicação se apresenta estritamente estratégica, desenvolvendo através das orientações dos especialistas, da leitura do ambiente e cenário, auxiliando nas decisões principalmente em momentos de crises.

O processo de elaboração da comunicação depende do comportamento das partes integrantes do sistema, sendo a fonte o primeiro degrau dessa

construção. É preciso analisar todos os componentes a fim de prevenir e identificar os ruídos comunicacionais dentro do processo.

Torquato (2008) afirma que muitos dos problemas de comunicação começam na esfera das fontes e não nos canais ou na mensagem em si, como se considera. Segundo o autor, as fontes não são preparadas para potencializar de forma eficiente as mensagens que transmitem.

Dentro da organização uma das fontes mais relevantes diz respeito a gerência, essa está posicionada como um contraponto intermediário de comunicação, assumindo a função de emissor e receptor, transmitindo a informação para os operadores e diretores.

A história da civilização é a história da comunicação, toda evolução social tem aspecto direto no modo de transmitir uma mensagem. Van Dal (2013) afirma que todas as evoluções da história da comunicação tem como objetivo elaborar formas para que o alcance do público seja cada vez maior a um custo cada vez menor, entretanto, dentro do processo comunicacional é preciso abrir espaços para os aspectos da relevância do receptor, quebrando o paradigma de passividade, nos dias atuais, junto a revolução tecnológica onde o acesso de informações é praticamente ilimitado e em tempo real, como isso, há aspectos em que o próprio receptor passar a ser também um emissor de mensagem.

3.1 As barreiras de comunicação

Por mais que se espere que a comunicação atinja seu objetivo dentro do processo de comunicação, há inúmeras circunstâncias que podem vir a ocasionar em uma resposta divergente. É preciso estar ciente em todos os aspectos presentes no ato de comunicar como as barreiras, os fluxos, as redes, os meios e os níveis.

É entendido que a comunicação organizacional não é perfeita, porém há uma busca constante para romper as barreiras de comunicação, e assim sim, se chegar à eficácia do processo de comunicação. Dentro do campo comunicacional as barreiras ou ruídos de comunicação são situações que impedem ou dificultam a eficácia da comunicação.

Com base nos estudos de Kunsch (2016) às tipologias das barreiras gerais se dividem em mecânicas, fisiológicas, semânticas ou psicológicas. As barreiras mecânicas ou físicas se destinam às interferências do ambiente, como barulhos, equipamentos inadequados ou até mesmo distância física. Enquanto as barreiras fisiológicas são situações pessoais que podem vir a atrapalhar a comunicação, como problemas genéticos, surdez e problemas de fala. As barreiras semânticas refletem o uso inadequado da linguagem, são as limitações em relação às interpretações dos símbolos, exemplo disso é o uso da linguagem técnica para o um grupo não participante do contexto. Por fim, as barreiras psicológicas estão ligadas, também, às questões pessoais, porém com relação a estereótipos, preconceitos, crenças, culturas e valores pessoais.

Os estudos das barreiras de comunicação são amplos e englobam diversos aspectos da comunicação, se tratando das barreiras voltadas às organizações apenas quatro serão explanadas, as pessoais, as administrativas ou burocráticas, o excesso de informação e as informações parciais ou incompletas.

Como citado antes, aspectos pessoais podem interferir no processo da informação. Aspectos emocionais e a carga emocional de uma mensagem podem apresentar um resultado diferente do esperado, o que resulta em confusão no processamento da informação. E assim, o que acaba sendo transmitido é apenas a matriz de uma carga emocional e não verdadeiro sentido da mensagem. Com isso, Gellerth afirma:

Considerando que o ato de se comunicar não se restringe a palavras, pois conteúdos e sentimentos são transmitidos por tons de voz, gestos, expressões faciais etc., sempre estarão carregando o estado mental das pessoas envolvidas e propiciarão que a mensagem sofra alterações no processo de comunicação. GELLERTH (2014, p. 3)

Sendo assim, medo, aflição, raiva etc. podem distorcer a mensagem. Isso associado a questões psicológicas como ansiedade, baixa autoestima, sensação de perseguição, geram tensões no ambiente dificultando a interpretação da mensagem.

Com base nos estudos de Gellerth (2014), aspectos de gênero também interferem no processamento comunicacional, mulheres apresentam

uma interpretação mais subjetiva, enquanto, homens tratam a informação de forma objetiva, o que se reflete, muitas vezes, nas tomadas de decisões, sendo a interpretação objetiva mais acatada. Outro ponto a ser levado em consideração quando se trata de barreiras pessoais são as diversas culturas atreladas a seus funcionários, pois refletem de forma direta na interpretação e no recebimento da mensagem.

Com relação às barreiras administrativa ou burocráticas, Kunsch (2016) afirma que é decorrência da forma que as organizações atuam e processam suas informações. Dentre esses aspectos destacam-se as barreiras físicas, autoridade e status, relações de poder, especificações de função e setores e posse de poderes informativos.

As barreiras físicas como citado podem se referir aos barulho externo ou burburinho dentro do setor, equipamentos inadequados ou até mesmo a distância física. As especificações de funções é direcionado ao uso de jargões específicos ou comunicação técnicas utilizadas e direcionadas de forma incorreta para públicos não especializados. Enquanto a questão de autoridade e status estão ligadas às lideranças, os que detêm o poder dentro de uma organização, a qual necessitam de filtro manipulando o fluxo da comunicação.

Por ser um organismo vivo a informação dentro de uma organização é constante, porém o excesso de comunicação é uma barreira recorrente. O processamento de informações, com relação a um indivíduo na organização, é finito, como isso, quando há uma sobrecarga de informação a capacidade de processo a qual esse indivíduo é submetido provoca, assim, perda de informação, como a priorização de apenas parte de todo um circuito comunicacional. E assim afirma Kunsch (2016):

A sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos, tudo isso tem causado uma espécie de saturação para o receptor. (Kunsch, 2016, p.75)

Com isso, é impossível assimilar todas as informações recebidas, é preciso que haja uma seleção de acordo com a prioridade e público específico para que mensagem seja passada e obtenha o resultado almejado.

Contudo, se o excesso de comunicação é uma barreira, comunicação incompleta ou parcial e informações fragmentadas estão sujeitas a dúvidas e resultados distorcidos.

São várias as barreiras encontradas no processo de comunicação organizacional, a audição seletiva, por exemplo, quando colocamos valores predefinidos à frente da percepção de um todo na organização. Outro ponto é a credibilidade da fonte, nessa situação, a ideia prévia que o receptor tem da fonte pode vir a influenciar o modo com esse recebe a mensagem, segundo Kunsch (2016, p.76) “A maneira pela qual os subordinados recebem a comunicação de seu gerente é afetada pelo que pensam dele.” Com isso, caso um receptor tenha uma opinião pré-estabelecida, positiva ou negativa, iria influenciar diretamente o processamento da informação.

3.2 Os níveis comunicacionais

Quando se fala de processo de comunicação de uma organização, um importante tópico que deve ser levado em consideração é o comportamento de seus públicos, e isso é estabelecido através dos níveis a qual se apresenta a comunicação. Para Kunsch (2016), os níveis de comunicação é determinante através da sua função e objetivo, para ela:

São basicamente os que se referem ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua arquitetura funcional, ao ambiente e aos meios técnicos presente no ato comunicativo. (Kunsch, 2016, p.77-78).

Sendo assim, os níveis de comunicação são as determinantes partes da construção dentro de um fluxo comunicacional. Para o contexto organizacional as tipologias referentes a esses níveis se destacam o Intrapessoal, o Interpessoal e o Organizacional ou Grupal.

O nível Intrapessoal é referente ao indivíduo dentro da organização, o modo como processa a informação, estando extremamente relacionada a sua percepção de mundo de forma individual. Sendo assim, o nível intrapessoal diz respeito à capacidade de decodificar ou até mesmo codificar uma mensagem, com base em questões pessoais, físicas ou psicológicas.

Já no nível interpessoal, trata da comunicação entre dois indivíduos, é uma comunicação direta e bilateral. Como afirma Kunsch (2016, p.81) “[...] como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e controlam uns aos outros.” Exemplos de comunicação a nível interpessoal dentro de uma organização pode ser uma simples conversa com um colega ou até mesmo um diálogo entre funcionário e gestor. Para que a comunicação interpessoal seja eficaz é preciso que o receptor compreenda, de fato, o que o emissor quis informar.

Outro aspecto relevante diz respeito ao nível organizacional, nele se instaura na comunicação que liga a organização e seus membros, é desenvolvido através das redes de informações, de dados e do fluxo de comunicação. Para isso, reuniões entre grupos e equipes, assim como, palestras com abertura para diálogos e sugestões entre as partes são exemplificações da comunicação em nível organizacional.

Diferente do nível interpessoal, segundo Torquato (2008), para o nível organizacional é essencial o emissor apresentar conhecimento e habilidades com a comunicação em grupos, pois é responsável pela transmissão da mensagem para diversos indivíduos dentro da organização.

Toda organização que preza por um sistema comunicacional bem estruturado, eficiente e eficaz deve levar em consideração a estruturação de seus níveis comunicacionais dentro do planejamento organizacional, assim como suas redes e seus contextos.

3.3 Redes formais e informais

O processo de comunicação de uma organização flui através de dois tipos de redes, a rede formal e a informal. Enquanto a comunicação formal se baseia nas mensagens tidas como oficiais e consentida pela organização, a comunicação informal são as mensagens que ocorrem sem esse prévio consentimento, como boatos e fofocas. Entretanto, ambas as comunicações coexistem dentro do mesmo sistema de forma que uma não poderá anular uma ou outra, tornando-se imprescindível para a sobrevivência da organização. Para isso Kunsch (2016) afirma:

O sistema formal de comunicação de toda organização - o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada - é suplementado no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicação, igualmente importante, que se baseia na relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de entender as demandas mais urgentes e instáveis. (Kunsch, 2016, p. 82).

No estudo comunicacional a comunicação formal são as mensagens de confiança, pois sua emissão e desenvolvimento se dão através de um processo estratégico desenvolvido por meio da própria organização. Um dos primeiros passos da estratégia de comunicação é alinhar os interesses da organização, das políticas da empresa e seus colaboradores, esse alinhamento pode ser feito através dos canais e níveis comunicacionais, pois a escolha do canal errado se torna uma barreira no processo comunicacional, e assim, não alcançando o resultado esperado. Nesse caso é preciso adaptar a mensagem e o canal para o público definido. Com base na comunicação formal essas mensagens devem estar relacionadas a promoções, campanhas, planejamentos, informes, medidas etc. Assim afirma Barbosa:

A comunicação formal pode ser praticada através de vários canais ou veículos de comunicação, sendo que cada um terá uma utilização distinta, o que facilita na hora de atingir de maneira geral os diferentes níveis da empresa. Pois a escolha dos canais errados pode comprometer a eficiência da comunicação interna para com o desenvolvimento organizacional. (Barbosa, 2007, p.25).

A comunicação formal é parte integrante da comunicação administrativa, a qual é relacionada ao direcionamento do comportamento e objetivos dentro da organização. Dentre os canais de comunicação para se estabelecer a comunicação formal temos como exemplo murais de aviso, *emails* institucionais, jornais internos, intranet, entre outros.

Entretanto, independente do canal escolhido é essencial é que a mensagem atinja o público alvo, que seja passada de forma objetiva e clara para que não haja margem para uma falta de compreensão do seu sentido original, causar confusão e distorção da mensagem, o que pode ocasionar em uma comunicação indesejada com base em burburinhos e fofocas.

Quando se fala das conversas de corredores, estão se referindo à comunicação informal, esse tipo de comunicação tem como principal característica sua forma livre de disseminação, sem uma organização prévia,

legitimação por parte da organização. Barbosa (2007.p,28) afirma que comunicação informal: “É aquela que ocorre de forma livre, sem a legitimação da empresa. E nem sempre o seu conteúdo pode ser entendido como de confiança por conter informações distorcidas e muitas das vezes irrealis.”

Entretanto, quando relacionada à comunicação formal, uma das razões para existência da comunicação informal é a ruptura da informação emitida pela organização, sendo essa mais pragmática, para uma elevação da percepção e processamento da comunicação organizacional aos níveis pessoais, como essas informações irão afetar suas vidas e tomadas de decisões. Como isso, mesmo sendo um tipo de comunicação, a qual, não se apresenta confiável do ponto de vista estratégico, é extremamente importante para manter o dinamismo e a função orgânica de uma empresa. Assim, afirma Kunsch:

Isso explica por que as pessoas necessitam de informações confiáveis e seguras e, muitas vezes, os canais formais não proporcionam informações suficientes e claras para satisfazer suas curiosidades e dúvidas. Por isso, buscam fontes alternativas, como as comunicações informais. (2016, p. 83):

No quesito relevância, tanto a comunicação formal como a informal, ambas apresentam respectivas importâncias, a comunicação formal é alimento da informal, e vice e versa, exigindo da comunicação formal constantes atualizações, ao exemplo de apresentar esclarecimentos sobre mal-entendidos e boatos.

Uma das singularidades da comunicação informal é a rede de boatos ou a rádio corredor, esses canais de comunicação, podem ser encontrados em blogs, *emails*, matérias sensacionalistas, e devem ser tratados com atenção, pois podem interferir nos resultados da organização. Contudo, se tratada de forma estratégica, firmando um relacionamento entre a organização e seus colaboradores, contribui com a propagação da mensagem. Como afirma: Barbosa:

Mas, no entanto se a organização for uma empresa aberta e transparente na sua comunicação interna e no relacionamento com seus colaboradores, a comunicação informal pode passar a ser vista como mais uma alternativa de apoio da comunicação interna, colaborando para a disseminação das informações com muito mais rapidez. (2007, p. 28-29)

Sendo assim, tanto a comunicação formal quanto a informal, quando trabalhadas de forma sinérgica e dentro de um processo estratégico, exibem sua relevância no papel da manutenção e na busca pelos resultados da organização.

3.4 Os fluxos de comunicação

Outro tópico importante no processo de comunicação diz respeito aos fluxos de comunicação. Já entendemos os elementos de uma comunicação e o que podem ser uma barreiras de comunicação, assim, também as comunicações formais e informais, tudo isso aponta que comunicar vai muito além de transmitir uma mensagem, é conhecimento embasamento e estratégia, acima de tudo do profissional de comunicação, assim chegar ao resultado esperado.

Quando se trata dos fluxos comunicativos, estamos nos referindo aos caminhos e direções que conduzem a informação dentro de uma organização. É o que diz Torquato (2008, p.39) quando afirma: “Os fluxos da comunicação exercem grande influência sobre a eficiência do processo. São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação.” Ou seja, os fluxos são os sentidos que uma informação leva do seu emissor ao receptor e vice e versa.

Dentre as tipologias mais difundidas de fluxos de comunicação encontram-se os fluxos descendentes, ascendentes, horizontal ou lateral, transversal ou diagonal e o circular.

O fluxo descendente diz respeito ao fluxo de cima para baixo, ou seja, liga o processo de comunicação dos setores gerenciais aos demais funcionários. É caracterizada pela informações formais, as métricas, normas e filosofias da empresa. Torquato (2008, p. 39) afirma que: “As comunicações descendentes entre a cúpula- diretores e superintendentes - e os níveis gerenciais intermediário são mais eficazes do que as comunicações entre gerentes e as chefias subordinadas.”

Com isso, quanto mais próximos e semelhantes setores estiverem dentro da hierarquia organizacional, mais fácil é a comunicação, porque

denotam uma linguagem singular, evitando assim, os ruídos de comunicação. Contudo, quando se trata do fluxo descendente é preciso levar em consideração a alcunha de “conhecimento” é poder, isso porque a cúpula de gestão são as detentoras das informações administrativas, e compartilhar essas informações com os funcionários mais abaixo da hierarquia traz uma sensação de dividir o poder, o que pode resultar em uma equipe desintegrada, a qual não está alinhada com os objetivos da organização.

O fluxo ascendente é basicamente o oposto do descendente, trata-se da comunicação de baixo para cima. A comunicação ascendente não traz consigo tanta formalidade, sendo mais informal na sua construção. Segundo Kunsch (2016), “A intensidade do fluxo ascendente de informações irá depender fundamentalmente da filosofia e da política de cada organização.” Isso quer dizer que para esse tipo de comunicação chegar até os níveis mais altos da estrutura organizacional, irá depender do tipo de abertura que é estabelecido na cultura da empresa.

Esse tipo de fluxo também é significativamente mais lento, pois depende de instrumentos dentro do planejamento como caixa de sugestões, reuniões de trabalho ou uma pesquisa de clima organizacional, para assim, atingir seu objetivo. Já o fluxo horizontal é a comunicação entre setores do mesmo patamar, ou hierarquia semelhantes. Para o processo comunicacional dentro da organização simboliza a sinergia entre os pares, a sistematização e a unificação das ideias. Quando posicionada estrategicamente contribui para um melhor desempenho e uma otimização de tempo e recursos.

Entanto o fluxo transversal trata-se da troca de informações entre um superior e um colaborador subordinado que estão em departamentos e áreas diferentes na organização. Esse tipo de fluxo é comum em organizações mais abertas, com menos burocracia, a qual exhibe um programa interdepartamental. Segundo Torquato (2008) um dos pontos negativos que pode ocorrer nesse tipo de fluxo é a quebra da estrutura hierárquica, a exemplo de uma chefia de um setor solicitar uma demanda a um operador subordinado sem breve consulta a chefia daquele setor específico.

Por último, o fluxo circular seria o fluxo que abarca todos os níveis sem se estabelecer nas vias tradicionais. Assim como o fluxo transversal, o circular também é mais frequente e se desenvolve melhor em ambientes informais,

além de se estabelecer conforme o grau de proximidade das relações interpessoais.

Todos os tópicos apresentados neste capítulo são partes fundamentais para a construção do processo de comunicação organizacional, com a apresentação desses aspectos é importante levar em consideração um profissional especializado para exercer a teoria em formas práticas, desenvolvendo muito mais que uma troca de informação dentro de uma empresa, mas criando e gerenciando, de fato, uma comunicação entre as partes envolvidas.

3.5 Os públicos para as Relações Públicas

A sociedade atual é totalmente pautada em trocas de relações, estando constantemente influenciando e sendo influenciado, e assim, desempenhando o papel como atores sociais. Com a chegada da modernidade pós-período industrial, foi estabelecida de forma mais efetiva as relações com as organizações, seja com grandes corporações ou marcas, por desejo ou necessidade.

Esse novo ambiente pós-moderno deixa claro a necessidade de criar elos e grupos, pois toda ação humana começa a ser pautada dentro das regras sociais, e assim, aquiescida pela opinião pública. Ou seja, o convívio de um ser dentro de um grupo reflete o modo como esse indivíduo reage ao mundo à sua volta, através de estímulos, compartilhando experiências e objetivos em comum (Andrade,1993).

Toda organização é composta por pessoas a fim de desenvolver múltiplas funções que se relacionam com os objetivos gerais dessas organizações. Para que haja uma sinergia entre essas pessoas é preciso que se estabeleça uma comunicação, entretanto, para uma melhor compreensão da mensagem passada, e o fluxo de comunicação seja efetuado de maneira eficaz, é necessário conhecer as peculiaridades dessas pessoas, e o profissional de Relações Públicas, se apresenta como o especialista dessa função e assim trazendo as definições de públicos.

Os públicos são as matérias-primas das Relações Públicas, tendo as organizações e seus públicos os principais instrumentos de atuação da profissão, cada público tem característica própria, e interagem diretamente com interesses das organizações.

Segundo Andrade (1993) o conceito de público muito se difere, quebrando barreiras de ser um simples agrupamento de pessoas ou um grupo de pessoas assistindo a um show. Conhecer esses públicos e analisá-los, é uma das principais funções de Relações Públicas, assim, é importante, ter de forma clara o conceito de público, Andrade (1993) conceitua públicos como:

Pessoas ou grupos organizados de pessoas, à base de considerações racionais, sem dependências de contato físicos, encarando uma controvérsia, com ideias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com oportunidade para discuti-la, acompanhando e participando do debate por intermédio dos veículos de comunicação ou interação pessoal. (Andrade, 1993, p.13).

Sendo assim, o público não se dá de forma forçada, ele é fruto da espontaneidade, nasce de um interesse, e pode ser organizado ou não, estando junto fisicamente ou não, buscando sempre uma troca de experiência e interesse.

Para Fortes (2003) quando se debate sobre públicos é preciso levar em conta sua pluralidade e características, pois, para cada público há um diferente interesse, o Relações Públicas vai cuidar dos públicos que interessam a organização a qual as mensagens são dirigidas, tendo cada grupo um significado e interesse diferente para a organização, dando, assim, relevâncias maiores para alguns grupos específicos.

É dever das Relações Públicas conhecer os diversos tipos de públicos e os papéis que desempenham junto às organizações, diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos na realização de negócios, e propor políticas e estratégicas que atendam as necessidades e relacionamentos das entidades com esses públicos.

No estudo dos públicos a concepção mais utilizada e mais simples para a tipologias de públicos era, segundo Kunsch (2016) considerar a classificação por critério de contiguidade geográfica ou de proximidade com o poder da organização. Ou seja, classificar os públicos como internos, mistos e externos.

Para Kunsch (2016) os públicos internos seriam os diretores e empregados que trabalham na organização e os familiares desses empregados. Já o público misto seriam aqueles que têm ligações jurídicas ou econômicas como fornecedores, acionistas e revendedores. Por fim, os "Públicos externos seriam todos os grupos que não têm vínculos direto com a organização, mas de alguma forma se relacionam com ela: imprensa, comunidade, poderes públicos e consumidores." (Kunsch, 2016, p. 329).

Na concepção de público, com base na Teoria Situacional de Grunig (1992), a qual o público é resultado das motivações, permeado por um problema. Com isso, Fortes (2003), afirma que os públicos só se formam quando as pessoas reconhecem questões em comum, em relação a alguma problemática e se juntam para fazer algo a respeito. O autor defende, também, a conceituação de não públicos, público latente, público informado e público ativo. Os não públicos não se relacionam, pois, não dividem as mesmas situações, os públicos latentes se formam quando as pessoas encaram alguma situação em comum, mas falham no reconhecimento da situação. Já o público informado é quando há apenas esse reconhecimento, mas não agem em relação à resolução da questão. Por fim, os públicos ativos, são aqueles que reconhecem a problemática e se organizam para resolvê-la.

Ainda para o autor, na classificação de públicos para Relações Públicas, ele afirma que, "Deve ficar claro que um grupo somente será considerado público se houver um programa deliberado de Relações Públicas projetando esse desígnio (2003). Com isso ele afirma que, um funcionário para ser considerado público tem que haver um programa de Relações Públicas na organização em questão.

Sobre a classificação dos públicos, além da divisão clássica dos públicos internos, mistos e externos, Fortes (2003) ainda acrescenta a definição de públicos em potencial, esses são pessoas ou grupos que não têm relação com a organização, porém, podem vir a ter em algum momento.

O conceito de *Stakeholder* não se limita apenas à área das Relações Públicas, contudo, os *stakeholders* são os públicos prioritários, são aqueles que têm interesses legítimos, que possuem uma relação próxima com a organização. Segundo França (2012), são públicos afetados pelas decisões de

uma organização, porém, também podem afetar as organizações suas decisões.

3.6 Públicos para Fábio França: mapeamento lógicos de públicos

França (2012) apresenta sua teoria no mapeamento dos públicos com base no conceito da lógica, afirmando que no meio de toda discussão acerca do conceito de públicos há uma linha de raciocínio lógico empírica pelas organizações a qual afirma a existência interdependente dos públicos com as organização, sendo assim, estabelecendo as categorizações de Públicos essenciais, Não essenciais e Públicos de redes de interferências.

Os públicos essenciais são os que estão ligados, ou não juridicamente, à organização e dos quais ela depende para sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades-fim (França, 2012, p. 76). O autor ainda afirma que a dependência desses públicos se dá de acordo com as situações a qual estão situadas e irá variar de acordo com a estrutura de cada organização.

Ainda dentro da categorização dos públicos essenciais França (2012) os divide em públicos constitutivos e não constitutivos ou de sustentação. Os constitutivos são aqueles que possibilitam a existência da organização, e fornece os recursos e meios para a atividade da organização, como os empreendedores, diretores, governos e autoridades. Os de sustentação, apesar de essenciais, não interferem na constituição da organização, eles englobam o sistema de manutenção e colaboração para realização das atividades-fim da organização. Neste se encontram os colaboradores, fornecedores e clientes.

Os públicos não essenciais são definidos pelas redes de interesse específico, e pelo grau de maior ou menor participação nas atividades da organização (França, 2012). Esses não são essenciais pois sua participação se limita apenas na execução da atividade-meio e não se ligam aos fatores produtivo, mas se fomentam na prestação de serviço, política ou social. Os públicos não essenciais se dividem em quatro grupos.

A subdivisão dos públicos não essenciais se encontra como: Redes de consultoria e de serviços promocionais, Redes de setores associativos organizados, Redes de setores sindicais e Redes setoriais da comunidade.

Redes de consultoria e de serviços promocionais são representadas por empresas externas que prestam algum tipo de serviço em prol da divulgação, promoção e reputação institucional como agências de propaganda e relações públicas. Nas Redes de setores associativos organizados se destacam os conselhos profissionais, como confederação, associações, e defendem interesses coletivos ou particulares junto às classes e governos. As Redes de setores sindicais se resumem aos sindicatos, defendendo as classes dos trabalhadores; e por fim, as Redes dos setores comunitários, essas estão diretamente ligadas às comunidades, responsável pela construção das relações sociais, culturais, comerciais e ambientais, sejam por meio dos patrocínios ou atividades benevolentes.

Por último, os Públicos de redes de interferência, para o autor os públicos de interferência:

Representam públicos especiais do cenário externo das organizações, os quais, por conta de seu poder de liderança operacional ou representatividade perante o mercado e a opinião pública, podem gerar interferências indesejáveis para a organização ou apoiá-las, como seria esperado. (França, 2012, p.82.)

Ou seja, nesses públicos se destacam as concorrências, os meios de comunicação de massa, a qual tem grande influência na opinião pública e por fim, os ativistas, que assumem uma frente ideológica persistente e organizada podendo causar grandes crises às organizações.

3.7 Público interno

O público interno é o principal objeto de estudo para esse trabalho, é com a análise de seu comportamento e opinião que será embasada nossa pesquisa. Kunsch (2016) afirma que estudar o comportamento do público é vital para qualquer processo de planejamento dentro da organização.

Ainda seguindo o pensamento de Kunsch (2016), na visão moderna e contemporânea é preciso levar em consideração “[...] as tipologias dos públicos

dentro da dinâmica da história e levar em conta as forças sociais do macroambiente e o comportamento dos públicos.” (2016, p.330) Isso quer dizer que é preciso levar em consideração tudo que envolve o público, e o que possa vir a contribuir, ou não, para o comportamento e entendimento desse público no processo comunicacional.

O público interno é mais do que meros colaboradores, que exercem apenas as funções de forma premeditadas, os públicos internos têm em mãos o grande poder em relação a imagem institucional da organização, por estar inserido no ambiente diário e por ser peça direta do funcionamento da empresa, apresenta uma grande relevância na construção da opinião pública.

França (2012) afirma que o público interno é constituído, de forma básica, por empregados. O autor apresenta a definição de público interno como: “Aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaços físicos da instituição.” (p.36, 2012). Entretanto, o próprio França admite que é um conceito muito amplo, onde a literatura do tema e seus autores não chegam a um conceito, de fato, conclusivo, o qual envolve toda a complexidade do público interno.

Dentre os autores apresentados por França (2012) em seus estudos sobre a definição de público interno, ele destaca Lammertyn (1997), em que este apresenta o conceito, o qual, de acordo com o autor, é mais restrito, com isso:

Público interno são os grupos que estão estreitamente vinculados aos objetivos da organização, fortemente compenetrados de suas missões específicas e compõem seu quadro de colaboradores permanentes, isto é, recebem salário e possuem relações de dependências. (Lammertyn 1997, p. 129 *apud* França, 2012, p.37)

França (2012) ainda fazendo uso dos estudos de Lammertyn (1997) afirma que o autor subdivide o públicos interno em três níveis: gerencial (diretores, gerentes e subgerente); dirigentes intermediários (chefes, subchefes e supervisão) e o setor operacional que seriam os funcionários. Podendo, ainda, incluir áreas especializadas como a administração, recursos humanos e marketing.

De fato, a definição sobre o público interno é diversa, confusa e, em alguns casos, até um pouco divergente, mas não se pode negar a importância desse público para a construção do processo de comunicação organizacional.

3.8 A função pesquisa para Relações Públicas

Conhecer o interesse dos públicos é função do profissional de Relações Públicas, e isso só é possível mediante a realização de pesquisas. É preciso saber as expectativas desses públicos e se elas estão alinhadas com a visão mediante a organização. Os resultados dessas pesquisas são imprescindíveis para o planejamento estratégico organizacional, visto que permitem:

- Conhecer em que extensão os públicos estão informados a respeito das responsabilidades e limites das atividades de uma organização;
- Saber como pensam e reagem os públicos ante as decisões tomadas pelas organizações;
- Prever qual será a atitude dos públicos em relação a ações que estão sendo planejadas pela organização;
- Julgar o que os públicos pensam e esperam da organização;
- Apreçar quais são as necessidades dos públicos e que medidas devem ser adotadas pela organização a fim de satisfazer essas necessidades;
- Avaliar a atitude dos públicos frente a certos setores da organização;
- Admitir e delimitar as 'áreas de ignorância' dos públicos sobre os problemas socioeconômicos;
- Indagar se os públicos estão dispostos a pagar mais por melhores serviços e por melhores produtos de uma organização;
- Obter as impressões dos diferentes públicos aos programas implementados e outros atos da empresa que os afetam, corrigindo distorções e revendo posições junto à alta administração. (Fortes, 2003, p. 96).

A pesquisa para Relações Públicas tem como propósito estudar o perfil dos públicos e analisar até onde a comunicação alcança referente a organização e seus públicos.

Dentro das especificações sobre a função pesquisa encontram-se a pesquisa específica, que pelo nome já diz, é com base nos resultados irá determinar os procedimentos dentro do processo de Relações Públicas. A pesquisa institucional, que é direcionada ao público interno, é com base nela que se estipula um diagnóstico da organização, comparando seus próprios resultados. A pesquisa motivacional, que apresenta um teor psicológico, essa trabalha as intenções e hábitos, principalmente do público interno. A pesquisa

do clima organizacional, que irá levantar dados sobre as políticas aplicadas, a percepção do público sobre essas políticas e sua confiabilidade e reconhecimento de seus líderes. Também conhecida como pesquisas de satisfação.

Pesquisa etnográfica, pesquisa participante e pesquisa – ação, também está dentro das tipografias de pesquisa, a primeira estuda aspectos sociais, utilizada frequentemente por antropólogos. A segunda apresenta uma quebra do paradigma do processo de comunicação padrão, emissor - receptor, nesse caso as situações são problematizadas e discutidas a partir de discussões e percepções, sendo uma pesquisa “com os públicos e não para os públicos como é usual nas organizações empresariais.” (Fortes, 2003, p.103).

Outras especificações para pesquisa em Relações Públicas são as pesquisas de opinião, que orientam o profissional da área a diagnosticar os níveis de informação e reações dos públicos, com base no relacionamento da organização e seus diversos públicos.

São muitos os tipos de pesquisas apresentadas por Fortes (2003), como por exemplo: pesquisa de avaliação, pesquisa de mercado, pesquisa legislativa e pesquisa de tendências sociais. Assim como, os grupos de focalização, a auditoria de opinião, pesquisas de apoio técnico, a pesquisa de mídia, pesquisa do índice de entendimento, pesquisa de hemerografia e clipping, pesquisa bibliográfica e a pesquisa virtual.

As pesquisas são importantes aspectos das funções de um Relações Públicas, é através delas que é possível traçar um diagnóstico que será implementado a um processo de planejamento estratégico futuramente. Sem as pesquisas, o profissional responsável não terá parâmetro para direcionar seu trabalho, elaborando situações com base apenas no achismo.

5 HISTÓRIA DO TELEMARKETING NO BRASIL E INFLUÊNCIA DO GRUPO ALMAVIVA

O marco histórico da revolução industrial dá início a toda uma evolução ao modo de gerir o capital, através das ofertas e demandas, a evolução segue de forma constante e não foi diferente com a chegada da era digital tecnológica, atribuindo novos conceitos e funções. Ao modo que novas profissões foram surgindo, novas atribuições e conceitos são incluídos, à exemplo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), cada conceito traz consigo uma carga de legislação a qual irá servir para identificar e categorizar cada profissional.

Um dos conceitos bem difundido dentro da área de TICs é o de telemarketing, a junção de telefone e marketing, diferente do que parece a função de telemarketing vem sendo usada desde 1880, quando dono de uma pastelaria em Berlin, usava lista telefônicas para vender seus produtos.

Contudo, considerando o cenário nacional, esse conceito e sua utilização são particularmente novos, segundo Silva (2017) suas representações são a partir de 1950, ainda que de forma tímida. Já em 1990 o cenário do telemarketing no Brasil mudou, e isso se deu devido à privatização de estatais de prestação de serviços, como a Telebras, colaborando para o salto de implantação dos *call center* no País.

Outro ponto que colaborou com a expansão do setor de telemarketing e os *call center* no Brasil foi a consolidação do Código de Defesa do Consumidor, a qual se viu na obrigação de elaborar o Serviço de Atendimento ao Consumidor, que conhecemos como SAC. Essa cadeia de privatização iniciada na década de 1990, e o crescimento de demandas de serviços resultou em empresas terceirizando serviços de outras empresas, sendo a terceirização deste serviço o combustível e manutenção dos *call center*, é o que afirma Silva (2017) quando diz:

Criou-se, também, uma grande teia de negócios a partir desse novo instrumento técnico de trabalho do capital, mediado pelas centrais de teleatendimento, criadas por empresas a fim de prestar serviços a outras empresas, caracterizando a terceirização de serviços, acentuando desta maneira, um impacto na relações de trabalho. (Silva, 2017, p.81).

Vale ressaltar que o crescimento das centrais de teleatendimento condiz, paralelamente, com a implementação da internet no Brasil. O setor de teleatendimento estar sempre em crescimento, superando crises econômicas, a exemplo de 2008 e 2009, onde o setor não parou de contratar, tendo um crescimento de 20% anual.

Com base nos estudos de Silva (2017) a região Nordeste apresenta um crescimento significativo no setor de telemarketing, tornando-se uma tendência. O autor afirma ainda que o número referente a rotatividade no Nordeste, em comparação com a região Sudeste é inferior, a autora acredita que esse fato se dá pela baixa diversificação de atividades de carreiras trabalhistas e oportunidades de emprego.

5.1 Grupo Almaviva e seu impacto no mundo

De origem italiana, o Grupo Almaviva é uma multinacional do ramo de tecnologia da informação e comunicação. As informações apresentadas sobre o Grupo Almaviva tem como base seu site institucional, sendo assim, a Almaviva é apresentada como sinônimo de inovação digital, é a 3ª empresa italiana privada com mais número de funcionários no mundo, com o total de 46.000 pessoas, 7.000 na Itália e 39.000 no exterior, com faturamento em 2022 de 1.096 milhões de euros.

Além de 29 sociedades com as outras empresas, 76 sedes, 22.400 postos de operações em níveis globais, 5 centros de seleção e formação e 28 centros de competência onde se estabelece o supervisionamento dos dados e as informações de negócios. Na Itália, o Grupo Almaviva é composto por 9 empresas: a Almaviva (Almaware), Almaviva Digitaltec, Data Jam, Kline, Lombardia Gestione, ReActive, Sadel, Tecnav e Wedoo.

A Almaviva (Almaware) defende o lema do 'Digital Absoluto', é a empresa chefe do Grupo Almaviva, líder italiana em tecnologia da informação, acompanhando as transformações digitais em setores específicos para economia da Itália, desde finanças, administração pública, transportes, agricultura, à telecomunicação e meios de comunicação social, visando melhorias de sistemas e processos operacionais, baseado numa relação estratégica entre os setores públicos e privado. A empresa tem como objetivo

seguir os processos do crescimento digital, inovando o próprio método de negócio, para permanecer competitiva no cenário do Digital Absoluto.

A Almaviva Digitaltec apresenta a Pulso Digital, fundada em 2017, que tem como principal função o desenvolvimento de atividades baseada em tecnologia digital e disruptivas, tendo em vista o processo de digitalização na Itália. É composta por 300 profissionais da área de transformação digital, com média de 32 anos e 7 escritórios (Nápoles, Veneza, Cagliari, Bari, Palermo, Roma e Milão). Tem como lema talento, competência e capacidade e inovação, tendo uma das suas principais características um corpo corporativo de jovens talentos, com engajamento nas áreas de *Mobile & Portals*, *IoT & GIS*, *Economia API*, *Microservices & Containers* e *Big Data Analytics*, com base nos direcionamentos e consultorias da empresa-mãe, sendo uma empresa 4.0 em tecnologia.

A com base em seu site, a empresa Data Jam é direcionada para a ciência da tecnologia dos dados e direciona seus serviços para os setores privados e públicos. Fundada em 2020 como um *spin-off* de um encontro acadêmico da Universidade de Nápoles “Federico II”. Junto com a Almaviva, e Almaviva Digitaltec, apresentam um resumo de uma atividade de pesquisa, para o desenvolvimento tecnológico, atrelado a o contexto socioeconômico, a fim de criar novos valores para a transformação digital no âmbito italiano.

A Kline nasceu em 2021, é a empresa dedicada à área de trusts, uma especialização no ramo de gestão de patrimônio, obtendo alcance de 70% do mercado italiano. Além da Itália, tem grande influência na Suíça, e disponibiliza serviços de forma intermediária para Alemanha, Luxemburgo, Malta, Rússia e Portugal a curto prazo.

A Lombardia Gestione é a empresa especializada na gestão e terceirização de Data Center, responsável pelo gerenciamento de processos e das atividades voltadas para Tecnologia da Informação, é fruto de uma sociedade entre a Almaviva, que obtém 51% de ações e a empresa Lútech que obtém os restantes 49%. Nasceu em 2013, e direciona suas ações para a região da Lombardia na Itália.

A ReActive é voltada para as transformações digitais no ramo financeiro, criada em 2022, tem como missão supervisionar e desenvolver a ofertas voltadas ao mercado financeiro, como seguros. Visa a liderança nos

setores que atua por meio de programas de investimentos, como banco digitais.

Sadel nasceu em 2018 é responsável por sistemas de informações no setor ferroviário, atuando nas áreas de telecomunicações e multimídia, desenvolvendo projetos de software mecânico e eletrônico capazes de desenhar, projetar, produzir, testar e fazer a manutenção de todos os equipamentos de bordo.

A Tecna nasceu em Milão em 2000, mas só passou a fazer parte do Grupo Alaviva em 2022. É uma empresa especializada em fornecer serviços voltados à engenharia para setores de telecomunicações através de técnicas em assessorias, implantação, desenvolvimento e gestão de projetos em tecnologia da informação. Direciona suas atividades para os setores da administração pública, além de aeroportos e ferrovias.

Por fim, a Wedoo tem sua ingressão ao Grupo em 2019 e é tida como uma agência digital voltada em projeto de comunicação digital e design. Com sedes em Turim e Detroit, é composta por uma equipe de 70 profissionais que trabalham com analistas e estrategista de negócios especialista em CGI, imagens geradas por computador, e desenvolvedores de software, com objetivo de apresentar uma experiência em design e artes visuais.

Já no exterior é possível encontrar o Grupo Alaviva e suas subsidiárias espalhadas por diversos lugares do globo como Bélgica, República Dominicana, Finlândia, Rússia, Estados Unidos, Oriente Médio, com destaque no Egito e na Arabia Saudita.

A Alaviva também é especialista em *Digital Customer Management*, a gestão de relacionamento com o cliente, sistema que permite organizar e registrar todos os pontos de contato entre consumidor e empresa, com o objetivo de auxiliar na criação e na manutenção de bom relacionamento entre os envolvidos.

Seguindo a área de *Customer Management* há destaque para a subsidiária Almacontact, fundada em 2014 com sede na Colômbia, que tem como demanda a terceirização de serviços de gestão digital, atuando na esfera privada e pública. Alawave Tunísia, por sua vez, desde 2002 é líder no mercado, atuando também em terceirização completa de *call center*, com destaque da companhia aérea TunisAir. É a parceira referência em tecnologia,

para empresas que solicitam gestão no atendimento ao cliente multicanal em árabe, francês, inglês, espanhol, alemão e italiano.

Almaviva entrou no mercado brasileiro em 2006 em Belo Horizonte, com a criação da Almaviva do Brasil. Em seu site institucional, a Almaviva do Brasil apresenta seu direcionamento comercial na gestão de relacionamento com o cliente. Ela oferece às grandes empresas brasileiras, soluções no processo de Interação com o Cliente e Gerenciamento dos Conhecimentos, como gerência das informações de bases desses clientes. Tem como objetivo tornar o fornecedor líder no mercado brasileiro de tecnologias centradas nas pessoas para a interação multicanal com o cliente em tempo real.

Com 10 centrais de atendimento, 32 mil funcionários, representando 13,74% no número de colaboradores do setor em todo país, realiza operações de atendimento a clientes para setores como telecomunicações, financeiro, automobilístico, aéreo, farmacêutico e de *utilities*. Ocupa o terceiro lugar dentre as empresas do mesmo setor, arrecadando 921.5 milhões de reais em 2015. A Almaviva presta serviço em 8 cidades nacionais, sendo elas Aracaju (SE), Belo Horizonte (MG), Brasília (DF), Guarulhos (SP), Juiz de Fora (MG), Maceió (AL), São Paulo (SP) e Teresina (PI).

A Almaviva do Brasil tem a visão se tornar o primeiro *Contact Center* 3.0 com excelência em inovação e qualidade, como missão deseja criar excelência nos serviços para seus clientes, excelência de resultados para os acionistas, excelência no treinamento para os colaboradores, impulsionando o crescimento da comunidade no respeito a lei e com consciência sustentável.

Como política de qualidade a empresa busca as melhores práticas em soluções de *Contact Center*, estimando um alto valor agregado, promovendo melhorias em seu desenvolvimento e customizações de monitoramentos a fim de satisfazer os requisitos de seus clientes internos, externos, e acionistas, acreditando na valorização de uma eficácia organizacional e excelência na capacitação de seus colaboradores.

Além da Almaviva do Brasil, como consta em seu site, o Grupo Almaviva dispõe do Central de Recuperação de Créditos (CRC), fundada em 2003 tem sua sede em Fortaleza, empreende na área da tecnologia da informação em recuperação de dados e créditos. Ingressou no Grupo Almaviva em 2022, suas áreas de atuação são organizadas em CRC Cobrança, CRC

Digital e CRC BPO, sendo uma das principais companhias brasileiras de recuperação de crédito.

5.2 A Almviva do Brasil em Maceió

A Almviva do Brasil chegou em Maceió em 2013, após negociações junto ao Governo do Estado, ainda na gestão do governador do estado de Alagoas Teotônio Vilela. Sua primeira instalação teste foi no prédio onde hoje e se encontra o Desenvolve Já, empresa que oferece serviços de qualificação profissional no bairro da Serraria, porém sua primeira filial, de fato, foi na unidade do bairro Salvador Lyra, em 2014, inicialmente com 600 teleoperadores, e em seguida, em 2015, inaugura a filial do bairro Benedito Bentes.

A unidade Salvador Lyra atualmente conta com sete empresas como clientes, sendo elas Claro Retenção, Uber, Caixa, Enel, Bradesco, Sompo Seguros, XP Investimentos e Linhas Aéreas Gol. Enquanto a do Benedito Bentes conta com seis clientes, Claro, Bradescard, Sebrae, Shopee, Sky e Light.

Dentro da sua estrutura funcional operacional seu organograma é dividido entre gerentes, coordenadores, supervisores e os teleoperadores, ainda é preciso levar em conta os setores adjacentes, como as equipe técnicas de TI, suportes operacional, as equipes de capacitações e instrução, enfermaria e Recursos Humanos.

A Almviva em Maceió é uma das empresas com mais de números de empregados na capital com entorno de 14 mil funcionários, é uma porta de entrada de muitos jovens na vida profissional que buscam um primeiro emprego, por não exigirem experiência na área e garantirem a formação e conhecimento sistêmico de seus funcionários com relação aos produtos de seus clientes.

Por mais que seja uma das empresas com maiores números de funcionários e ter um destaque relevante para economia de Maceió, sua reputação é marcada por insatisfação de colaboradores e ex -colaboradores, a qual é refletida na idealização da comunidade e que é amplificada nos veículos de notícias locais. Sites como Reclame aqui e Indeed contam com diversas

reclamações de seus colaboradores que variam entre falta de ética no trabalho, assédio moral, falta de atualização salarial, despreparo profissional por parte da supervisão e gerência. Entre denúncias e processos, foram localizados sete processos no Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas.

Com base nesses quesitos que surge a ideia central para a realização deste trabalho, analisar a comunicação interna e suas facetas dentro de uma organização é mensurar se a mesma está tendo eficácia dentro da sua missão. Para o desenvolvimento do trabalho foi proposta uma análise através de pesquisa exploratória e descritiva que ocorreu de acordo com as observações de caráter participativo ao processo comunicacional dentro da filial Almaviva em Maceió, do bairro Salvador Lyra.

6 METODOLOGIA

A função pesquisa dentro do processo de Relações Públicas é uma das funções mais relevantes, é a partir da pesquisa que é possível conhecer o objeto que será trabalhado, fazer um levantamento de dados e assim, elaborar os direcionamentos que serão indispensáveis para futuros planejamentos.

Para atingir os objetivos delimitados nesta monografia foi escolhida a pesquisa de natureza descritiva que parte do cunho participante, dentro das características de análises qualitativas, com base nas técnicas da pesquisa de campo e observação sistemática.

6.1 Da natureza da pesquisa

A Alaviva do Brasil é uma gigante comercial em Maceió, tanto em função de lucros como uma das empresas que mais empregam na cidade de Maceió, a empresa está na capital alagoana há mais de 10 anos, ligada diretamente a questões de tecnologia e prestação de serviço terceirizado para outras empresas, é comum que haja um alto fluxo de mudanças de procedimentos e informações.

As modalidades de pesquisas escolhidas para essa monografia se devem à proximidade do objeto e o pesquisador, como colaboradora da organização e relevância da Alaviva para o cenário econômico da cidade de Maceió. Para pesquisa descritiva, descrever as características de ambientes e acontecimentos e suas variáveis sem intervenção como base no objeto definido determinam suas principais naturezas (Prodanov; Freitas, 2013).

Partindo dentre os pressupostos de observar, interrogar, coletar, analisar, registrar e interpretar, uma análise descritiva se inclina para uma avaliação de um estado de constante movimento, partindo de uma observação participativa a qual segundo Severino (2013, p. 104) indica que “É aquela [pesquisa] em que o pesquisador, para realizar a observação dos fenômenos, compartilha a vivência dos sujeitos pesquisados, participando, de forma sistemática e permanente, ao longo do tempo da pesquisa, das suas atividades.”

Com relação a pesquisadora, essa está inserida no ambiente da Almaviva do Brasil, na sede do bairro Salvador Lyra há mais de cinco anos, as observações e levantamento dos dados se deram no período entre os meses de agosto e setembro de 2023, as análises partiram de uma perspectiva qualitativa, com base nos temas abordados sobre a comunicação social, os processos da comunicação interna e no cotidiano da empresa.

6.2 A pesquisa

A captação das análises se deram por meio da pesquisa de campo com as identificações das partes de um processo de comunicação, para melhor visão dos dados foram elaborados dois quadros operacionais, o que de acordo com Laville e Dionne (1999, p.173), consiste no “[...] conjunto de indicadores que estabelecem o vínculo entre os conceitos empregados pela hipótese e as observações empíricas necessárias à verificação dessa hipótese.”

Dos quadros operacionais um deles foi referente a comunicação formal (quadro 1) e o outro a comunicação informal (quadro 2), dentro dessas separações foram apresentados os fluxos descendentes, ascendentes e horizontal a qual foram apresentadas as principais barreiras de comunicação dita por Kunsch (2013) quando divide as barreiras gerais em mecânica, fisiológica, semântica e psicológica.

Quadro 1: Redes formais

REDE FORMAL - ALMAVIVA			
	Fluxo descendente	Fluxo ascendente	Fluxo horizontal
Mecânica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaço físico ▪ Barulho no ambiente ▪ Canais e sistemas inadequados ▪ Treinamento insuficiente de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaço Físico ▪ Barulho no ambiente ▪ Distância física ▪ Canal inadequado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaço físico ▪ Barulho no ambiente ▪ Distância física ▪ Canal inadequado

Fisiológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema de fala (Dicção e Rouquidão). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema de fala (Dicção e Rouquidão) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema de fala (Dicção)
Semântica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas em inglês ▪ Uso de linguagem específica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de linguagem específica ▪ Vício de linguagem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vício de linguagem
Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carga emocional ▪ Depressão e ansiedade ▪ Sensação de perseguição ▪ Audição Seletiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carga emocional ▪ Estado de espírito ▪ Personalidade ▪ Audição seletiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carga emocional ▪ Estado de espírito ▪ Personalidade ▪ Audição seletiva ▪ Concorrência

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 2: Redes Informais

REDES INFORMAIS			
	Fluxo descendente	Fluxo ascendente	Fluxo horizontal
Mecânica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distância física ▪ Espaço físico ▪ Barulho no ambiente ▪ Canais inadequados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distância física ▪ Espaço físico ▪ Barulho no ambiente ▪ Canais inadequados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distância física ▪ Espaço físico ▪ Barulho no ambiente ▪ Canais inadequados
Fisiológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema de fala (Dicção e Rouquidão). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema de fala (Dicção e Rouquidão). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema de fala (Dicção e Rouquidão).

Semântica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linguagem inadequada ▪ Sotaque ▪ Vício de linguagem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linguagem inadequada ▪ Sotaque ▪ Vício de linguagem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linguagem inadequada ▪ Sotaque ▪ Vício de linguagem
Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estado de espírito ▪ Carga emocional ▪ Personalidade ▪ Intimidade ▪ Audição seletiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estado de espírito ▪ Carga emocional ▪ Personalidade ▪ Intimidade ▪ Sensação de Perseguição ▪ Ansiedade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estado de espírito ▪ Carga emocional ▪ Personalidade ▪ Intimidade ▪ Concorrência

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com base nas observações foram constatadas que ambas as redes estão presentes no cotidiano organizacional, a rede formal dita os procedimentos e formas, enquanto a informal dita principalmente o nível de interação interpessoal e intimidade dos operadores na organização, estabelecendo algumas condutas que do modo operacional formal seria mal vista, mas que se torna essencial para o modo de produção da Almaviva.

O quadro operacional foi dividido entre comunicação formal e informal, na Almaviva as duas redes trabalham de forma equivalentes e se complementam em todos os sentidos. Contudo, a rede formal apresenta o peso e a preocupação de se fazer ser entendida de forma clara e objetiva por todos os componentes da organização, afinal, é a informação oficial, é por ela que é ditada todos os protocolos.

No quadro da comunicação formal, os fluxos descendentes, ascendente e horizontal nortearam os paradigmas das principais barreiras de comunicação, na barreira mecânica nos fluxos descendente os principais pontos levantados na pesquisa foram o espaço físico, o ambiente barulhento, canais de comunicação e sistemas inadequados e treinamento insuficiente dos sistemas operacional.

6.3 Os resultados e discussões

Conhecida no cenário alagoano, a Almviva do Brasil é palco de diversas repercussões em relação ao seu modo de se relacionar com seus colaboradores, a Almviva em Maceió é criticada por não manter um bom relacionamento com seus funcionários. Todos esses debates estabeleceram uma ideia, em relação à organização, de ser uma das piores empresas para se trabalhar em Maceió, como aponta o site Reclame Aqui categorizando seu *status* de empresa não recomendada para se trabalhar. Com base nessa repercussão foi preciso analisar a organização com um olhar sistêmico, afim, de buscar como se estabelece os processo de comunicação interna na Almviva do Brasil.

A Almviva do Brasil em Maceió opera como terceirizada de prestação de serviços para diversas empresas, principalmente através dos serviços de *call center*, umas das formas de obtenção de lucro é por ligações, ou seja, quanto mais ligações em um período de tempo curto maior é lucro, buscando um equilíbrio entre rapidez e excelência, o que, principalmente para os operadores, estando na base da pirâmide, é um ideal quase impossível de conseguir, e assim, chegamos uma das primeiras barreiras identificada, a pressão do tempo.

A pressão do tempo foi identificada tanto na rede formal como na informal, é comum em meio a um atendimento surgirem dúvidas de algum procedimento e a pressão do tempo impede o encontro mais assíduo entre operador e supervisão, que serviram para calibrar alguns processos (Kunsch, 2016).

A pressão do tempo, na Almviva, ocorre muitas vezes em duas vias, por parte dos clientes que estão em seus dias corridos e pela própria empresa. Na comunicação interna da Almviva a pressão do tempo vem acompanhada de outras duas barreiras, o excesso de comunicação, o manuseio do sistema, essa última, identificada como uma barreira mecânica.

Toda operação tem seu guia de procedimentos com os passo a passo e afins, porém, alguns guias, como é o caso das operações da GOL, Claro e Enel não apresentam as informações de forma objetiva, tendo vários *hiperlinks*, regras e

exceções em textos longos, o que no dia a dia acaba gerando confusão pelo excesso de informação, não habilitando o operador para uma análise mais criteriosa pela pressão do tempo, é aí que entra a comunicação informal, porque é mais rápido consultar o operador ao lado do que o próprio sistema de informação, o que também pode gerar outra barreira comunicacional à informação incorreta e/ou incompleta, mesmo não estando listada na barreira geral, segundo Kunsch (2016), informações parciais dificultam o processamento da mensagem.

O ambiente operacional da Almviva em Maceió do Salvador Lyra é dividido em enormes salas com centenas de Pontos de Atendimentos (PAs), em que são encontrados os computadores e demais aparelhos para prestar os atendimentos. Essas PAs são colocadas em filas, essas filas determinam as equipes a qual cada supervisor ficará responsável no mês.

A Almviva, no bairro do Salvador Lyra, conta com mais de 5 mil operadores no *Site*, em que os atendimentos acontecem de forma simultânea, se fazer ser ouvido ou ouvir um direcionamento interno, em ambiente onde centenas de outras pessoas estão falando ao mesmo tempo, associando também a pressão do tempo, é um dos grandes desafios da comunicação interna da empresa.

Como forma de atingir o objetivo da comunicação a Almviva faz uso de diferentes canais, o quadro de aviso é um deles, porém, por mais que seja uma ideia que, em tese, seria eficiente, falta por parte da organização incentivar seus colaboradores a utilizar o quadro de aviso como uma via de informação eficaz.

Outro canal usado com frequência é o sistema Beedoo, que é uma plataforma que serve principalmente como uma intranet. Nele são anexados atualizações de procedimentos e direcionamentos, além de contar os grupos de conversação dentre os supervisores e a equipe, ao contrário do mural de informação.

Há um incentivo da organização para utilização do Beedoo, porém o que interfere no seu uso é a burocracia, para alguns supervisores não foram disponibilizados o acesso a plataforma, e esses passaram a utilizar o *Whatsapp*, como principal meio de comunicação com seus colaboradores, o que apresenta uma grande barreira comunicacional, pois agride diretamente as

diretrizes da organização que proíbe o uso de telefones celulares nas dependências operacionais.

Todavia, quando o mural de informação, o Beedoo e o Whatsapp não são suficientes para estabelecer uma comunicação entra em ação o nível de comunicação interpessoal, através das conversas em ambiente físico, o que também encontra barreira pela disposição do ambiente, quando uma empresa apresenta um tamanho físico como a Almviva, e quando os meios digitais são ineficientes, a distância física entre as partes do processo de comunicação se torna, também uma barreira. Essas mesmas barreiras mecânicas, com as mesmas características foram encontradas no fluxo ascendente e horizontal, e se repete no fluxo descendente.

Para uma análise descritiva, que trata de praticamente da observação, nesse caso, de forma participante, a barreira fisiológica aparece em momentos pontuais, porém, ainda assim é percebida nas duas redes, formal e informal e em seus fluxos ascendentes, descendentes e horizontais.

No ambiente da Almviva, onde seu principal produto são as ramificações de *Contact Center*, a voz é o principal instrumento de comunicação, tanto para os clientes como para gerir a comunicação dentro da organização. Uma das principais exigências da Almviva para seus colaboradores é atender com “sorriso na voz”, porém, na prática, o uso constante da voz, de acordo o Centro de Diagnóstico Otorrinolaringológico (2022), pode ocasionar lesão na laringe causando rouquidão, o que pode vir atrapalhar o entendimento da mensagem ou a emissão da mesma.

Outra barreira fisiológica encontrada foi uma má dicção, a forma de articular e pronunciar as palavras interfere, também, transmissão da informação, causando dúvida e confusão, que resultaria em uma resposta inesperada.

Durante a pesquisa, na barreira semântica um ponto ficou em evidência na rede formal, principalmente no fluxo descendente, segundo Kunsch (2016) o uso de uma linguagem incomum ao receptor é uma barreira na comunicação. A Almviva é responsável pelo treinamento dos seus próprios colaboradores e pela apresentação de seus respectivos sistemas, contudo, alguns sistemas, como é o caso da GOL que tem como base a linguagem internacional da aviação e tem seus principais sistemas em inglês e termos específicos da

aviação, assim como na operação da Claro, XP investimentos e Caixa Federal apresenta linguagem específicas e jargões para telefonia, bancos.

Direcionado para ambas as redes e seus fluxos, ainda na barreira semântica, outras circunstâncias que puderam ser identificadas como barreiras são o vício de linguagem e sotaques regionais, o problema de semântica, segundo Kunsch (2016) podem apresentar uma má interpretação dos fatos e um entendimento completamente divergente para cada um dos receptores.

A barreira psicológica pode ser interpretada ou somada às barreiras pessoais apresentadas por Kunsch (2016, p.75) quando afirma que “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”. Já foi citado anteriormente como a pressão do tempo pode ser prejudicial para o processo de comunicação, entretanto, ele vem atribuído com outros fatores que coincidem com a barreira psicológica.

Durante a pesquisa os aspectos observados para barreira psicológica tanto na rede formal e informal foram a ansiedade, depressão, carga emocional, personalidade e audição seletiva. No Código Internacional de Doenças (CID), ansiedade e depressão são apresentadas com transtornos mentais, tais distúrbios afetam o humor, o comportamento, a memória e o raciocínio. Em artigo publicado em 2021, Macrin afirma que a ansiedade é a segunda maior causa de absenteísmo em curto prazo (48%) em ambientes de *call center*, perdendo apenas para doenças como resfriado e gripe e que não há um plano de ação por partes das empresas que reverter os casos.

Acontece que uma elevada carga emocional, associada à depressão e ansiedade está relacionada ao modo de emitir e receber uma mensagem, também está associada ao modo de percepção em relação ao outro e alteração de personalidade que podem causar um afastamento entre as partes, o que, por fim, está relacionada a audição seletiva. Esses pontos foram vistos no fluxo ascendente, descendente e horizontal, em ambas as redes.

Ainda na barreira psicológica um tópico encontrado nas avaliações é a sensação de perseguição, a sensação perseguição é relatada em operações mais antigas, como a operação da Claro, colaboradores relatam que se sentem perseguidos pelos supervisores, o que relacionando ao processo de comunicação coloca em jogo o juízo de valores e a credibilidade da fonte,

esse tópico foi encontrado na rede informal, mas é principalmente vista na rede formal, nos fluxos ascendentes e descendentes.

Por fim, mesmo não estando classificada dentro das barreiras gerais de comunicação, a relação de poder ou a diferença de *status* é uma barreira na comunicação encontrada com frequência nas organizações privadas, é comum a ideia da gerência e supervisão que compartilhar a informação com algum subordinado é compartilhar o poder (Torquato, 2002). Na Almagora, essa barreira é encontrada na rede formal e no fluxo descendentes, nesse tópico é unânime a insatisfação dos colaboradores, que se sentem em imposição em relação a algumas demandas sem prévio aviso que interferem diretamente no planejamento de cada um.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Almviva do Brasil é um importante ponto para economia de Maceió, é um importante marco na vida de jovens que estabeleceram ali seu primeiro emprego, ou de muitas famílias que tiram de lá o seu sustento mensal. A Almviva é uma empresa conhecida pela sociedade maceioense cercada de muitos mitos e verdades. Traçar um olhar criterioso e sistemático dentro da área de comunicação, para a Almviva, principalmente para o público interno, releva a importância das Relações Públicas, e como seu papel para estabelecer um bom relacionamento entre os organização e seus públicos é fundamental para o processo de comunicação e os objetivos final da empresa.

Para o estudo de Relações Pública, conhecer, analisar, fazer apontamentos e buscar melhorias para as organizações e seus públicos são o que fazem das Relações Públicas o que são. É o que diz Fortes (2003, p.40) quando afirma que: “A natureza e o papel das Relações Públicas é alterar uma situação presente, talvez desfavorável, para um posicionamento futuro mais coeso com a direção dada ao objeto social que se pretende modificar.” Sendo assim, promover, administrar relacionamento, mediar conflitos e elaborar estratégias de comunicação, utilizando como objeto as organizações e seus públicos são atributos das Relações Públicas, seja ela a profissão ou o profissional.

Dentro do processo de Relações Públicas as três primeiras fases são determinar a organização, determinar seus públicos e como agem, e fazer o levantamento da situação internamente (Fortes, 2003), para isso profissional de Relações Públicas fase uso de uma das suas atividades base, a pesquisa.

No desenvolvimento da pesquisa foi preciso analisar a Almviva como objeto de estudo, sair do lugar de colaboradora para assumir o papel de um profissional de Relações Públicas, ainda assim, o papel de colaboradora estava lá a fim de correr atrás de demandas e questões de tempo.

Um dos desafios encontrados no desenvolvimento da pesquisa se deu no tamanho da organização, com seus multisetores, operações e rotinas que podem variar de gestão para gestão, sendo assim, apresentar uma visão minuciosa da Almviva do Salvador Lyra foi um desafio, foi preciso prestar

atenção no modo como cada operação age, como as conversas nos corredores se dão para, por fim, apresentar uma visão mais holística e dados pertinentes como resultados dos objetivos traçados na pesquisa.

Dados os resultados da pesquisa, segundo Fortes (2003) a quarta fase do processo de Relações Públicas seria a revisão e os ajustes necessários seguindo de um projeto ou plano de ação, contudo, o objetivo traçado desde do início do estudo foi uma análise do processo de comunicação, ainda assim, implantar um programa de relações públicas, em qualquer organização, requer planejamento, estudo de toda cultura organizacional.

E isso deve ser feito com o acompanhamento de um profissional de Relações Públicas, o que nos leva a questionar o porquê da Almaviva do Brasil em Maceió, mas principalmente na filial do Salvador Lyra, não tem um setor de comunicação, deixando a cargo do setor de Recursos Humanos, e gestores todas demandas da comunicação administrativa interna.

No mais, o processo de comunicação interna na Almaviva Salvador Lyra acontece de forma problemática, muitas barreiras comunicacionais estão presentes de formas consistentes o que atrasam a comunicação e o entendimento da mensagem. A Almaviva do Brasil é um claro exemplo de empresa da Era Digital em que uma das principais características são as mudanças constantes, sendo assim, sua principal natureza é seu maior desafio quando se trata de pessoas, e assim, é preciso buscar o equilíbrio para que possa satisfazer suas demandas e seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, S. F. **A importância do profissional de relações públicas para o planejamento estratégico da imagem organizacional**. Tese de Licenciatura, Faculdade de Comunicação Social, Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2002.

Almaviva do Brasil. Disponível em < <https://www.almavivadobrasil.com.br/pt-br/> > acesso em 25 de jul de 2023

ANDRADE, C. T. de S. **Para entender relações públicas**. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2001.

AZEVEDO, A. **A origem das relações públicas foi por necessidade**. 2010. Disponível em < <https://webinsider.com.br/2010/09/19/a-origem-das-relacoes-publicas-necessidade-das-empresas/> > Acesso em: 24 jun de 2023.

BARBOSA, R. P. **Comunicação nas organizações**. Disponível em < <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9181/1/20745047.pdf> > Brasília. 2007.

BERNAYS, E. L. **Los años últimos: radiografía de las Relaciones Públicas (1956- 1986)**. Barcelona: ESRP-PPU, 1990.

Centro de diagnóstico otorrinolaringológico. 31 de mai. de 2022, Disponível em < <https://www.cdo.com.br/post/voz-rouca-%C3%A9-sinal-de-alguma-doen%C3%A7a> > acesso de 03 de Out de 2023.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole. 3 ed., Barueri -SP. 2014.

Conheça a Associação Brasileira de Relações Públicas. Disponível em <<https://abrpnacional.wixsite.com/abrpnacional> > acesso em 24 de Jun de 2023.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.

CRUZ, C. M. L. **Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação / reestruturação do jornal institucional**. Disponível em < <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/148768017737382147848486897887999134427.pdf> > Brasília. 2007.

DANTAS, J. G. D. **O que é, afinal, Relações Públicas?** In: XVII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul, 2016, Curitiba.

DANTAS, J. G. D, RODRIGUES. G. **História das relações públicas nos Estados Unidos da América: dos primeiros expoentes ao governo Roosevelt**. Encontro Nordeste de História da Mídia, Maceió. 04 e 05 de Ago. de 2016.

FRANÇA, F. **Públicos como identificá-los em nova visão estratégica**. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2012.

FRANÇA, F. **O conceito do profissional de Relações Públicas no mercado**. 2001. Disponível em < <https://www2.metodista.br/agenciarp>>. Acesso em 06 de Jul de 2023

FERREIRA, J. **Relações Públicas comunitárias na gestão da imagem organizacional: Um estudo de caso sobre o 59º BI MTZ**, Maceió, 2020.

GELLERTH, K. **As Barreiras na Comunicação Organizacional**. Esic-Business & Marketing School. Brasil: Curitiba. Disponível em <[https://esic.br/artigos/AS BARREIRASDACA COMUNICA% C3](https://esic.br/artigos/AS%20BARREIRAS%20DACA%20COMUNICA%20C3)>. 2014.

GUTIERREZ F, W. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

Grupo Almaviva. Disponível em < https://www.almaviva.it/pt_PT/O-nosso-Grupo > Acesso em 22 de Jul de 2023.

INDEED - Almaviva do Brasil. Disponível em < <https://br.indeed.com/cmp/Almaviva-Do-Brasil-5/reviews?foc=BR&floc=Macei%C3%B3%2C+AL>> Acesso em 22 de Jul de 2023

KUNSCH, M.M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 6ª ed. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LAVILLEI, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre : Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMQ. 1999.

MALTA, L. G. **A Política de Comunicação como Ferramenta Estratégica de Gestão Empresarial**. Anais do XV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Faculdades Dom Bosco: Resende/RJ. 2018.

MACRIN, G. **Ansiedade e Estresse no Telemarketing**. Disponível em < <https://administradores.com.br/artigos/ansiedade-e-estresse-no-telemarketing>> acesso em 04 de Out de 2023.

MOTTA, F C P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira. Acesso em: 22 jun. 2023.1986.

NASSAR, P. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. Org. KUNSCH, Margarida M. Krohling. Gestão estratégica em comunicação organizacional em Relações Públicas. São Caetano do Sul, Difusão Editora. 2008.

O conceito do profissional de Relações Públicas no mercado. 2001. Disponível em <www2.metodista.br/agenciarp/>. Acesso em 25 de jun de 2023.
PRODANOV, C. C; FREITAS, de C. E. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECLAME AQUI - Almaviva do Brasil. Disponível em <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/almaviva-do-brasil/>> Acesso em 22 de Jul de 2023.

SEVERINO, J, A. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, B. S. S. **Nas linhas do telemarketing: uma “chamada” à precarização e flexibilização da força de trabalho em Maceió.** Maceió. 2017.

SUGAHARA, C. R; JANNUZZI, C. A.S C; FALSARELLA, O. M. **Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional. Ciencias de la Información.** 2015.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 5.ed. São Paulo: Summus, 1986

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** 1º ed. Cengage Learning, São Paulo, 2008.

VAN DAL, J. L. G. **Convergência de mídias: o receptor como protagonista do processo comunicacional.** Interprogramas de Mestrado Faculdade Cásper Líbero, V. 9, 2013. Disponível em < <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/04/Jorge-Luiz-Garcia-Van-Dal.pdf> > Acesso em: 24 de Jul de 2023.

VIEIRA, R. F.- **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas.** - Rio de Janeiro: Mauad, 2004.