

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

JOSÉ WILLIAMS DA SILVA DIAS

**OS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS IMPACTOS NAS
ORGANIZAÇÕES MODERNAS:**

Um Estudo de Caso em uma empresa no ramo alimentício

Maceió/AL

2024

JOSÉ WILLIAMS DA SILVA DIAS

**OS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS IMPACTOS NAS
ORGANIZAÇÕES MODERNAS:**

Um Estudo de Caso em uma empresa no ramo alimentício

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação de Relações Públicas, do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Profa. MSc. Berenice Correia Costa Pimentel

Maceió/AL

2024

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

Bibliotecária: Helena Cristina Pimentel do Vale – CRB4 - 661

D541r Dias, José Williams da Silva.
Os ruídos na comunicação interna e seus impactos nas organizações modernas :
um estudo de caso em uma empresa no ramo alimentício / José Williams da Silva
Dias. – 2024.
68 f.: il.

Orientadora: Berenice Correia Costa Pimentel.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Relações Públicas) –
Universidade Federal de Alagoas, Instituto de Ciências Humanas Comunicação e
Artes, Curso de Relações Públicas. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 64-68.

1. Ruídos de comunicação. 2. Comunicação organizacional. 3. Relações
públicas. I. Título.

CDU: 659.4:658.3

JOSÉ WILLIAMS DA SILVA DIAS

OS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS:

Um Estudo de Caso em uma empresa no ramo alimentício

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação de Comunicação Social - Relações Públicas, do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Profa. MSc Berenice Pimentel

Maceió, 04 de abril de 2024

BANCA EXAMINADORA

Orientador: _____

Profa. MSc Berenice Correia Costa Pimentel
Universidade Federal de Alagoas – UFAL

1º Examinador: _____

Profa. Dra. Sandra Nunes Leite
Universidade Federal de Alagoas – UFAL

2º Examinador: _____

Profa. Dra. Vanuza Souza Silva
Universidade Federal de Alagoas – UFAL

3º Examinador: _____

Bac. Mayra Dias da Silva
Analista. de Comunicação do Hospital de Transição Clínica Florence/Salvador

Dedicatória: Aos meus genitores, Marcio Dias e Marisa Dias, por oportunizar este momento.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos: aos meus familiares que sempre apoiaram minha busca pelo bacharelado no curso de Relações Públicas.

Aos meus genitores, Márcio Dias e Marisa Dias e minha avó Maria de Lourdes (in memoriam) que sempre me incentivaram a buscar conhecimento, através da educação.

Agradeço a contribuição dos colaboradores da empresa pesquisada na qual também atuei como colaborador.

Agradeço ao corpo docente que lecionou as disciplinas do curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Alagoas.

Agradeço aos discentes que foram meus colegas de curso e grandes incentivadores nesta jornada.

Meus agradecimentos à banca examinadora deste trabalho de conclusão de curso (TCC), especialmente à minha orientadora, prof^a MSc Berenice Pimentel, por aceitar contribuir com esse trabalho, que é a realização de mais um sonho.

Agradeço imensamente a Deus por esta oportunidade!

“O sábio nunca diz tudo o que pensa,
mas pensa sempre tudo o que diz”

.”

(Aristóteles)

RESUMO

A comunicação interna é uma atividade essencial dentro das organizações devido à sua função de gerir o diálogo, criando sinergia entre os colaboradores e a organização. Para Kunsch (1999, p.77), “a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para permitir toda a interação possível entre a organização e os seus colaboradores utilizando metodologias e técnicas de comunicação institucional e mesmo de comunicação de marketing”. Este trabalho tem como objetivo analisar os ruídos na comunicação interna e seus impactos nas organizações modernas através de um estudo de caso em uma empresa no ramo alimentício. Para isso, considera a perspectiva dos colaboradores do setor logístico com o intuito de elencar as causas e consequências dos ruídos nos processos de comunicação. Neste contexto, a pesquisa busca contribuir com a missão, visão e valores da empresa, pois estes elementos estão contidos nas propostas de integração da comunicação organizacional. Pretende-se investigar o cenário e apresentar possíveis soluções para as barreiras comunicacionais no setor em estudo, sob a ótica das relações públicas, como também colaborar para o desenvolvimento de pesquisas de comunicação em outras organizações. A metodologia consiste na aplicação de pesquisa de campo censitária por meio de análise descritiva, com abordagem quantitativa e alternativas fechadas para obtenção de dados primários. Através desta pesquisa é possível identificar ruídos nas mensagens que comprometem o sistema de comunicação, estabelecendo barreiras que interferem no clima organizacional, produtividade, resultados do setor e, conseqüentemente, no lucro da organização. O estudo aponta que a prática eficaz da comunicação estratégica previne ruídos, esta ação reverbera na melhoria dos fluxos informacionais entre os colaboradores. Faz-se necessário conscientizar todos sobre a importância de aprimorar os processos comunicacionais de forma contínua, por meio de estratégias que alinhem as necessidades e interesses da empresa e de seus públicos, principalmente para a indústria e o comércio.

Palavras-chave: Ruídos de comunicação. Relações Públicas. Comunicação organizacional.

ABSTRACT

Internal communication is an essential activity within organizations due to its function of managing dialogue, creating synergy between employees and the organization. For Kunsch (1999, p.77), "internal communication is planned around clearly defined purposes, to allow all possible interaction between the organization and its employees using methodologies and techniques of institutional communication and even marketing communication" . This work aims to analyze noise in internal communication and its impacts on modern organizations through a case study in a company in the food sector. To do this, it considers the perspective of employees in the logistics sector in order to list the causes and consequences of noise in communication processes. In this context, the research seeks to contribute to the company's mission, vision and values, as these elements are contained in the proposals for integrating organizational communication. The aim is to investigate the scenario and present possible solutions to communication barriers in the sector under study, from the perspective of public relations, as well as to collaborate in the development of communication research in other organizations. The methodology consists of applying census field research through descriptive analysis, with a quantitative approach and closed alternatives to obtain primary data. Through this research it is possible to identify noise in messages that compromise the communication system, establishing barriers that interfere with the organizational climate, productivity, sector results and, consequently, the organization's profit. The study points out that the effective practice of strategic communication prevents noise, this action reverberates in the improvement of information flows between employees. It is necessary to make everyone aware of the importance of continuously improving communication processes, through strategies that align the needs and interests of the company and its audiences, mainly for industry and commerce.

Keywords: Communication noise. Public relations. Organizational communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Canal de atendimento Palato.....	16
Figura 2 - Elementos do processo de comunicação.....	18
Figura 3 - Modelo de card de ação do endomarketing - aniversariante do mês.....	25
Figura 4 - Card campanha de vacinação.....	25
Figura 5 - Modelo de comunicado sobre processos internos administrativos.....	27
Figura 6 - Mix de comunicação integrada.....	29
Figura 7 - Modelo de página institucional.....	31
Figura 8 - Componentes da comunicação integrada	39
Figura 9 - Modelo de comunicação integrada.....	49
Figura 10 - Cartaz digital de comunicação sindmédico.....	50
Figura 11 - Modelo de ferramenta digital online.....	50
Figura 12 - Campanha de comunicação da Rhodia nos anos 80.....	54
Figura 13 - Página principal do site do palato.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRP- Associação Brasileira de Relações Públicas

CF&I - Colorado Fuel and Iron Company

IA - Inteligência Artificial

RRPP - Relações Públicas

WEB - Rede Mundial de Computadores

5G - Quinta geração de internet

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA	16
1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	17
1.1 Comunicação Interna e os seus ruídos.....	19
1.1.1 Comunicação Interna x Endomarketing.....	24
1.2 Comunicação Administrativa	26
1.3 Comunicação Institucional.....	27
1.4 Comunicação Mercadológica.....	29
2 A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS E SEU PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS	32
2.1 O surgimento da Profissão de Relações Públicas	33
2.1.1. O papel do profissional de Relações Públicas nas Organizações modernas.....	35
2.2. A convergência das diversas áreas na comunicação organizacional.....	38
2.2.1 O profissional de Relações Públicas como agente ativo nos diálogos.....	40
3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DAS MÍDIAS	44
3.1. Ferramentas digitais online e as competências modernas.....	47
4 AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS	51
5 ANÁLISES E DISCUSSÕES	57
CONCLUSÕES	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

INTRODUÇÃO

Com o advento da Revolução Técnico-Científico-Informacional na segunda metade do século XX, a comunicação tornou-se um recurso importante para a obtenção de resultados satisfatórios no contexto das organizações, uma vez que seus rendimentos são passíveis de variações a depender da qualidade comunicacional. Tendo em vista que a compreensão dos processos de comunicação interna envolve mecanismos complexos e multidimensionais, o tema escolhido para este estudo será investigado utilizando a abordagem metodológica de caráter descritivo. Por meio de uma pesquisa de campo, baseada na aplicação de um questionário aos funcionários do referido setor da empresa, foram coletados dados quantitativos e qualitativos que desenham um recorte da realidade. Além da experiência de campo, o caso será discutido a partir das revisões bibliográficas, dando ênfase aos conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna, endomarketing relacionamentos interpessoais e outras perspectivas, à luz das teorias de autores como: Margarida Kunsch, Manuel Castells, Philip Kotler, Cândido Teobaldo, entre outros que debatem a temática na atualidade.

A comunicação fluente compõe um dos pilares imprescindíveis para qualquer empresa com o objetivo de crescer ou ao menos se manter firme no mercado, levando em consideração que se houver intercorrências neste processo, os resultados da organização podem declinar. As grandes corporações entendem que a garantia de sucesso está intrinsecamente ligada ao modo como elas se comunicam com seus públicos internos e externos. Neste contexto, a comunicação eficaz baseia-se na qualidade da emissão e recepção das mensagens, evitando omissões, falhas e ruídos.

É preciso se fazer entender de forma clara e ter uma escuta ativa para manter as boas práticas a fim de sanar os problemas na comunicação interna. Em síntese, pode-se elencar os aspectos dos três principais problemas de comunicação, a saber: na omissão ocorre ausência de mensagem, na falha a mensagem recebe interferências diversas e no ruído ocorre redução, extrapolação e contradição de

mensagem. Tais circunstâncias podem afetar diretamente os relacionamentos e resultados dos setores envolvidos.

Nesta perspectiva, o estudo justifica-se devido à experiência pessoal adquirida pelo autor da pesquisa como colaborador do setor de logística de um supermercado em Maceió, pois são observadas barreiras de comunicação relativas às falhas, omissões e ruídos. O fato de o pesquisador ser um colaborador da empresa pesquisada, passando a obter convivência no ambiente dessa instituição, despertou o interesse em analisar a situação fática do setor ao identificar os entraves na comunicação, desde os mais simples até os mais complexos. Portanto, em face desta realidade, o segmento de logística das empresas alimentícias em Maceió pode ser impactado por interferências negativas na rede de relacionamentos entre os funcionários, tanto nos centros de distribuição quanto em outros setores vinculados.

É importante salientar que o fator determinante para o desenvolvimento da referida pesquisa diz respeito às barreiras nos fluxos informacionais destes setores no âmbito vertical e horizontal.. Estima-se que o estudo identifique de que forma ocorrem os problemas de comunicação interna e quais os motivos e impactos das ocorrências e como tomar decisões assertivas para melhorar os diálogos e troca de mensagens..

O presente trabalho tem o objetivo geral de averiguar os ruídos na comunicação interna e seus impactos nas organizações modernas através de um estudo de caso em uma empresa no ramo alimentício. Os objetivos específicos visam descrever os conceitos e a importância da comunicação organizacional, interna, administrativa e da atividade de relações públicas; verificar os ruídos, barreiras e falhas existentes na comunicação interna da organização em estudo, na visão dos colaboradores do setor de logística; sugerir um plano de comunicação, com base em ferramentas de relações públicas, tornando a comunicação interna mais eficiente. Essas sugestões têm o propósito de dinamizar o processo de comunicação do setor em evidência com a finalidade de atender melhor os públicos envolvidos e levantar dados referentes aos motivos que levam às referidas falhas. A articulação do processo de comunicação de ponta a ponta, com ênfase nas áreas mais críticas, tem a sua importância para manter os colaboradores informados de

todo processo de comunicação, principalmente os problemas de comunicação das referidas áreas.

A metodologia desenvolvida envolveu uma análise descritiva e uma abordagem quantitativa, consistindo em pesquisa de campo em profundidade com aplicação presencial de questionário tipo survey, na modalidade estudo de caso. O método de pesquisa realizou a coleta de dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos, com questões fechadas de cunho exploratório para obtenção de dados primários, apresentados em gráficos. A pesquisa abrangeu o setor integralmente, no total de 20 colaboradores, caracterizando como pesquisa do tipo censo. Esse procedimento é composto por pré-teste para avaliar o nível de compreensão das alternativas; aplicação do questionário para obtenção dos dados; análise dos dados, os quais são transformados em informações e análise dos resultados, que permitem tomar decisões, a fim de solucionar os problemas detectados.

A amostra da pesquisa caracteriza-se na população inteira, finita, onde todos fazem parte do mesmo setor de logística da empresa. O diagnóstico da situação teve o propósito de estabelecer integridade nos processos da comunicação interna, melhorando a produtividade e contribuindo com o crescimento da empresa. Desse modo, torna-se possível mensurá-los, a fim de analisar medidas cabíveis e necessárias para melhorar o processo de comunicação.

Quanto ao instrumento da pesquisa, o conteúdo do questionário foi pragmático, pois na abordagem das questões procurou-se atender uma amplitude de compreensão, devido a variação gradual dos pesquisados. A estrutura do questionário contém 15 questões de múltipla escolha, 5 perguntas direcionadas ao perfil dos participantes, como idade; gênero; escolaridade; função na empresa e região em que reside e 10 perguntas objetivas com quatro alternativas em cada questão: ótimo, bom, regular e ruim, com questões fundamentadas conforme a abordagem da pesquisa.

No tópico inicial abordamos a importância da Comunicação Organizacional elencando temas relevantes que derivam dela, tais como: comunicação interna e os seus ruídos, comunicação interna e endomarketing, comunicação administrativa, institucional e mercadológica. Neste primeira temática consta um aporte teórico que explica as modalidades de comunicação organizacional e aponta os fatos

comunicacionais relativos ao seu cotidiano, na perspectiva das relações públicas e áreas afins, tal capítulo objetiva esclarecer as comunicações consistentes no âmbito da empresa estudada e de outras organizações.

No segundo tópico ressaltamos a relevância da atividade de relações públicas e o seu papel nas organizações modernas, desde o surgimento da área de RRPP e o relacionamento dela com a modernidade, até a sua convergência com as demais áreas de comunicação. Este contexto apresenta a história das relações públicas e sua relação com a comunicação nas organizações e suas atribuições para solucionar os ruídos de comunicação nas organizações modernas.

No terceiro tópico desenvolvemos sobre a importância da comunicação integrada nas organizações na era das mídias, na perspectiva das novas tecnologias que englobam os meios de comunicação. Esta tese não só faz referência aos novos modos de comunicação causados pelo advento da globalização e o surgimento de novas ferramentas em rede mundial de computadores, como também ao trabalho desempenhado pelas relações públicas diante das novas ferramentas de comunicação para atualizar as organizações através da comunicação moderna.

No quarto tópico tratamos sobre as relações públicas e a gestão da comunicação integrada nas organizações modernas, elencamos o atual cenário em face das novas ferramentas de comunicação da web 3.0, tecnologia 5G e inteligência artificial. Além disso, aqui enfatizamos as relações públicas na elaboração de estratégias para inserir com êxito as novas tecnologias comunicacionais nas organizações. Pode-se observar menções ao plano de comunicação da empresa multinacional Rhodia, tendo o objetivo de referenciar a importância de as empresas manterem seus canais de comunicação atualizados de acordo com as novidades do mercado, possibilitando a sua proximidade com seus públicos.

No quinto tópico apresentamos a análise da pesquisa e possíveis intervenções para solucionar os ruídos e as barreiras de comunicação da empresa pesquisada. Neste conteúdo são revelados os dados da pesquisa, os resultados em gráficos e as considerações finais sobre esses resultados e suas perspectivas. Tal dispositivo contribui para a solução dos ruídos de comunicação presentes na empresa pesquisada.

BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

Criada em 1992, a Especiarya Indústria e Comércio Ltda¹ É uma razão social de comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, restaurantes e utensílios domésticos. A empresa possui lojas em Maceió e Recife, atendendo as demandas do setor econômico terciário, sendo referência em sofisticação e boa gastronomia. A empresa reúne em um mesmo espaço supermercado, com produtos selecionados e exclusivos, um restaurante com premiação e uma excelente carta de vinhos, assim como uma loja de objetos de decoração e presentes, com listas de casamento. Reúne também fábrica de alimentos e uma cozinha experimental para cursos, eventos e degustações.

A missão da empresa é promover um ambiente agradável, onde o cliente possa se sentir em casa, confiante que está no lugar certo. Sua visão é inspirar momentos de felicidade ao redor da mesa, levando alegria e transmitindo dedicação para a sua clientela, Essa marca propõe maximizar seus valores institucionais, tendo em vista sua pretensão de cativar clientes específicos oriundos de classe média e alta. Um dos valores marcantes da empresa Palato ²é causar impacto em sua clientela através do atendimento especializado, razão pela qual a comunicação torna-se peça chave nas relações com o público almejado. O setor de logística cresceu em 1998, com a abertura da segunda loja, no bairro de Ponta Verde e ao longo dos anos surgiram as unidades do Farol, praia Ponta Verde e Shopping Rio Mar.

Figura 1 - canal de atendimento palato



Fonte: site do palato.

¹ Especiarya Indústria e Comércio Ltda corresponde a razão social detentora da marca palato.

² Palato é uma marca de supermercado pertencente a Especiarya Indústria e Comércio Ltda.

1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para compreendermos a comunicação organizacional é essencial entender, em primeiro lugar, o significado de comunicação, pois ela é um dos principais elementos utilizados na interação organizacional e vai além de um conjunto de códigos conectivos, tratando-se de um fenômeno necessário ao conhecimento dos seres que os acompanham desde os primeiros instantes da vida. Em razão disso, percebe-se que a comunicação está intrinsecamente associada ao modo pelo qual as pessoas estabelecem conexões entre si. No contexto das organizações, comunicar tornou-se ato imprescindível, visto que as organizações são dotadas de pessoas. Matos enfatiza sobre a origem da comunicação, quando destaca que:

A palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. Segundo Rabaça e Barbosa (1987), no livro *Dicionário de comunicação*, comunicar implica em participação (*communication* tem sentido de “participação”), interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações (Matos 2009, p. 27).

Podemos verificar que comunicar vai além de trocar mensagens, é sinônimo de participação, interação, de sorte que são características da comunicação integrada. No entanto, nem sempre existe plena interação e participação entre os agentes. A comunicação organizacional é um conjunto de métodos comunicacionais que analisa a comunicação no âmbito das organizações, ela pode ser considerada um instrumento que possibilita o relacionamento entre integrantes da organização através de um processo comunicacional. A comunicação organizacional vem sendo estudada no Brasil desde 1986, tendo a Prof^a Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch, como uma das principais referências nesse assunto, descrevendo-a como:

(...) a comunicação organizacional como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a

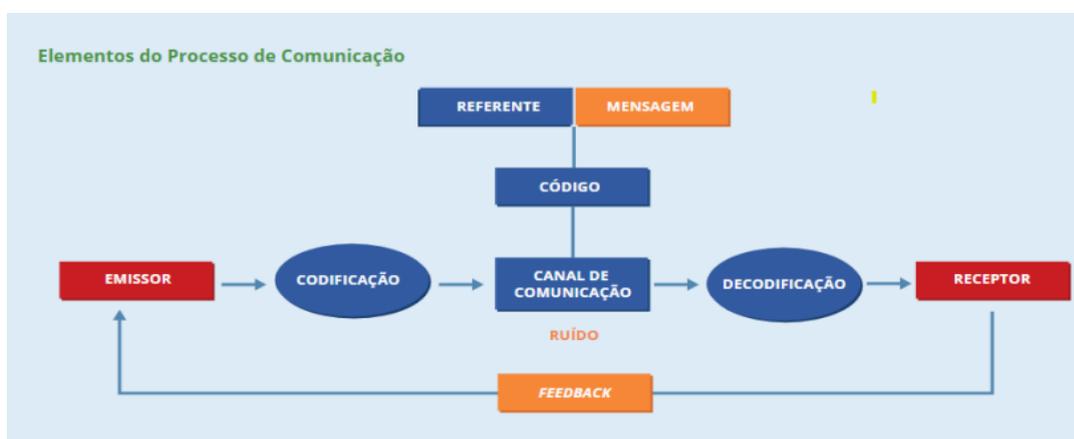
comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 2003, p.26)

Para que a comunicação organizacional seja eficiente, deve-se verificar que a sua característica principal é a transparência, sendo uma via de mão dupla, ou seja, funciona em todos os escalões da organização. Para isso, deve-se valorizar a interação entre as partes envolvidas e os mecanismos formais que facilitam a abertura entre a comunicação interna, institucional, mercadológica e administrativa. A atividade da comunicação organizacional trabalha com várias áreas dentro de uma organização, possibilitando que ela gerencie uma possível integração dessas áreas de comunicação.

Para (Casali, 2002), a comunicação organizacional é capaz de conceber duas maneiras distintas, a primeira diz respeito à difusão de informação e a segunda refere-se aos processos comunicativos existentes na comunicação. Entretanto, a autora afirma que “a repetição de um único conteúdo e diferentes canais não é a mais indicada, as pessoas buscam informações diferentes em cada veículo de comunicação”. (Pinho, 2006) explica como acontece esse processo comunicacional, ressaltando que:

O processo de comunicação ocorre no momento em que o emissor (codificador) emite uma mensagem ao receptor (ou decodificador) , por intermédio de um meio denominado canal, o receptor decodifica a mensagem que pode chegar até ele com algum ruído (bloqueio, filtragem) e, então, a partir daí, produzirá o feedback, a resposta aquilo que lhe chegou. (Pinho, 2006, p.46)

Figura 2 - Elementos do processo de comunicação.



Fonte: Blog comunicação integrada.

As organizações são compostas de pessoas envolvidas nos processos de comunicação, nesse cenário estão contidas as relações sociais que são a causa do modo de convivência e, por conseguinte, dos problemas de comunicação. Essas características mencionadas das organizações são tão elementares, quanto importantes de serem compreendidas pelos agentes participantes. Nessa conjuntura, pode-se levar em conta que os aspectos sociais dinamizam as relações comunicativas das empresas, abrindo um leque para outras formas de relacionamento entre os comunicadores.

Portanto, os problemas de comunicação nas empresas derivam do convívio social. A interação entre os agentes de comunicação pode gerar empatia ou efeito inverso, a depender da valoração atribuída ao conteúdo, ou até mesmo, de prestígio pessoal. Essas nuances são percebidas pelos profissionais de comunicação, como Covey endossa, ao afirmar que:

“Os especialistas em comunicação calculam, na verdade, que apenas dez por cento de nossa comunicação são representados pelas palavras que emitimos. Cerca de 30 por cento são representados pelos sons e 60 por cento, pela linguagem corporal. Na escuta empática, você escuta com os ouvidos, mas também, e mais importante, ouve com os olhos e o coração. Você ouve procurando entender o significado, o sentimento. ... A escuta empática é poderosa porque lhe dá informações precisas para trabalhar” (Covey, 2012 p. 289).

1.1 Comunicação Interna e os seus ruídos

A comunicação interna é responsável pelo estabelecimento da interação entre a organização e seus colaboradores. Na visão de Kunsch (2003, p. 154), ela é "uma ferramenta estratégica para 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". Também para Marchiori (2008), a comunicação interna é uma de vital importância no contexto organizacional, sendo responsável por desenvolver a interação entre a organização e seus colaboradores:

[...] é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas [...]. Promove, portanto, a interação social e fomenta a

credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (Marchiori, 2008).

Apesar dessas considerações da autora acerca da importância atribuída à comunicação interna, a comunicação cotidiana das organizações admite ruídos nas mensagens que são prejudiciais à própria instituição. Nessa esteira, Kusch é categórica ao afirmar que:

Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, quer interna ou externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais (Kunsch, 2003 p.71).

A autora é incisiva ao explicar sobre as interferências nos processos de comunicação em qualquer contexto das organizações, admitindo haver complexidade no diagnóstico devido aos exponenciais fluxos de comunicação. Tais volumes de mensagens reverberam outros ruídos de comunicação, a exemplo da comunicação informal. Nessa perspectiva Kunsch constata que:

O sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecida de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra – organizativas e é uma forma mais rápida de atender as demandas mais urgentes e instáveis. (Kunsch, 2003, p.82).

A autora relata que a comunicação informal tem base na relação social e possui um papel importante, por sua característica de atender demandas instantâneas, podendo assumir efeitos formais. “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.” (Kunsch, 2003, p. 83). É inegável que de alguma forma a comunicação informal subsidie a formal, pois nem sempre os meios formais podem alcançar total êxito no cotidiano das organizações.

Uma gestão de comunicação organizacional precisa engajar-se nas questões que interferem no processo de comunicação em razão da complexidade de se diagnosticar intercorrências nas mensagens, tanto internas quanto externas. O

sucesso causado por sanar ruído nas mensagens pressupõe uma estratégia do profissional de comunicação, sobretudo, de relações públicas. Esta visão tem o objetivo de contemplar uma ação abrangente da comunicação organizacional, buscando levar em conta todos os aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional, assim como os relacionamentos interpessoais, além da função estratégica.

Ao elencar os benefícios de uma boa estratégia desses profissionais, Peruzzo esclarece os efeitos que acontecem:

Quando se estabelece a comunicação descendente e ascendente entre empresários e trabalhadores, por exemplo, objetiva-se captar problemas, conflitos e tendências dos trabalhadores para que o capital se antecipe em respostas que conciliem interesses ou esvaziem, desvirtuem ou eliminem possível movimento de organização dos trabalhadores (Peruzzo, 1986, p.73).

Sem sombra de dúvidas, as estratégias dos profissionais de comunicação nas organizações concedem o poder de conciliação, podendo até serem usadas como medidas profiláticas para evitar o começo de um problema causado por ruídos de comunicação. Uma das principais medidas tomadas num plano de comunicação é conhecer o público alvo, razão pela qual algumas técnicas, a saber, levantamento e análise de dados, corroboram para que um gestor possa compreender diversos fatores como: sociais, semânticos, comportamentais, psicológicos, culturais e tecnológicos; que podem gerar barreiras na comunicação organizacional, as quais causam efeitos negativos sem precedentes. Kunsch elucida esses reflexos negativos ao enfatizar que:

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria e a interpretação dela serão afetadas. (Hall, apud Kunsch 2003, p.71).

Conduzir as mensagens com empatia é fator importante para a eficiência do processo de comunicação. Definitivamente, os estímulos emotivos interferem visceralmente nas relações interpessoais. Todavia, as características de cunho subjetivo também demonstram que podem provocar efeitos diversos. Nesse paradigma, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 343), enfatizaram que:

Você pode interpretar a mesma mensagem de uma forma, caso esteja aborrecido ou distraído, e de outra, caso esteja feliz. Os estados emocionais mais extremos, como a euforia ou depressão, oferecem maior probabilidade de impedir a comunicação eficaz. Nessas situações, tendemos a deixar de lado a racionalidade e objetividade para dar lugar apenas às emoções. (Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 343),

Em face disso, as empresas precisam tanto articular os processos de comunicação com clareza, quanto dinamizar as mensagens. Outro fator capaz de modificar o rumo das mensagens nas organizações é o cultural, tendo em vista que, a cultura de determinada região agrega seus valores na estrutura de empresa da mesma localidade. Adaptar-se a uma cultura nem sempre é uma tarefa simples, pois as organizações tendem a escolher os modos de comunicação que julgam ser mais convenientes. Surge então a preferência pelos modos de alto e baixo contexto, como definem Robbins, Judge e Sobral (2010):

Em culturas de alto contexto, como a China, Coréia, Japão, Vietnã e, em geral, todos os países da América Latina, como é o caso do Brasil, as pessoas utilizam amplamente os indícios não verbais e sinais situacionais sutis em sua comunicação, e o status oficial de uma pessoa, seu lugar na sociedade e sua reputação têm um peso considerável. O que não é dito pode ser mais significativo do que aquilo que é dito. (Robbins, Judge e Sobral, 2010).

Os receptores, ou seja, o público alvo torna-se influenciado por fatores não verbais, que são elementos provenientes da cultura em que a organização está inserida, como por exemplo, a posição social/hierárquica ocupada pelo emissor é levada em conta na influência comunicativa. Os autores esclarecem ainda que a cultura de baixo contexto representa-se pela sua comunicação quase não dependente do contexto, e o assunto da mensagem disseminada é pragmático e expositivo. Robbins, Judge e Sobral (2010) enfatizam que, “a Europa e a América do Norte, por sua vez, refletem suas culturas de baixo contexto. Contam essencialmente com as palavras orais e escritas para transmitir suas mensagens. A linguagem corporal e o status social são secundários.”

O profissional responsável pelo plano de comunicação numa organização, sobretudo, o relações públicas, deve atentar-se a todos os aspectos necessários para atender com êxito as expectativas da comunicação integrada, a saber, esse profissional precisa ser eficiente. Conforme (Barnard, 1938), “toda pessoa precisa

ser eficiente para satisfazer as suas necessidades individuais mediante a sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio da sua participação”. Ainda, para ele: “a parcela maior de responsabilidade pela integração desses objetivos recai sobre a alta administração”. O autor defende que haja submissão a uma liderança a qual utiliza meios formais de comunicação:

A comunicação é um aspecto muito importante em termos de liderança e autoridade. Para que a autoridade seja exercida, alguns aspectos relativos à comunicação são importantes: canais de comunicação devem ser definitivamente conhecidos; deve haver um canal de comunicação formal com cada membro da equipe; a linha de comunicação precisa ser direta ou a mais curta possível; A linha completa de comunicação deve ser usada; a competência das pessoas atuando como centros de comunicação precisa ser adequada; a linha de comunicação não deve ser interrompida no período de funcionamento da organização; toda comunicação deve ser autenticada. (Barnard, 1938).

Segundo (Barnard, 1938), para que uma organização exista, é necessário que haja pessoas com a capacidade de manter entre si uma comunicação e quando há nelas a disposição em colaborar com o cumprimento de um mesmo propósito. A seguir será apresentada uma tabela com as instruções do autor:

Termo	Definição
Eficácia	Em termos pessoais, quando um final desejado é obtido, quando um propósito de um sistema cooperativo é atingido.
Eficiência	Em termos pessoais: quando se está satisfeito com o resultado. A eficiência da cooperação é resultado das eficiências dos indivíduos envolvidos no esforço, como visto por eles.
Autoridade	Caráter de uma comunicação (ordem) numa organização formal por força do qual ele é aceito por um contribuinte ou membro da organização como direcionando a ação que ele atribuiu no sistema.
Zona de indiferença	Cada indivíduo possui uma zona de indiferença dentro da qual as ordens são aceitas sem questionamento da autoridade.
Incentivos	Elemento fundamental nas organizações formais e nos esforços conscientes que levam a organização.

Definições de Barnard (1938) relacionadas à organização.

1.1.1. Comunicação Interna x Endomarketing

As organizações visionárias buscam aplicar estratégias para manter um clima organizacional favorável ao cumprimento das suas metas, levando sempre em conta o fator humano. Cerqueira (2002, p.2) frisa que atualmente o ser humano está conscientizado de que não é um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo. Nessa perspectiva, Cerqueira (2002, p.51) elenca a importância de aplicar ações de endomarketing ao afirmar que:

Os projetos e ações do endomarketing visam à prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura, a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas, a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade (...), o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal (...), a melhoria do relacionamento interpessoal, o estabelecimento da administração participativa e a implantação de ações gerenciais.(Cerqueira 2002, p.51)

O autor destaca as novas formas de valorizar o fator humano dentro das organizações, através do endomarketing, a importância de realizar ações participativas e fazer uso de canais adequados de comunicação e seus efeitos. Outra modalidade que conscientiza as organizações sobre essa tese é o marketing 3.0 , no qual Kotler ressalta que:

No marketing 3.0, as empresas precisam convencer tanto os clientes quanto os empregados a levarem a sério os seus valores. Os empregados são, na realidade, os consumidores mais próximos das práticas da empresa. Precisam ser fortalecidos com valores autênticos. As empresas precisam usar com seus empregados a mesma abordagem de contar histórias que usam com seus consumidores. (Kotler, 2010, p.81).

Dessa forma, o endomarketing está relacionado à motivação e à interação da empresa com os seus colaboradores, com o objetivo de fazer com que o funcionário se sinta integrado à engrenagem da empresa, aumentando a sua produtividade. “O principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua”. (Brum, 1998).

Ao contrário da comunicação interna, que acontece subordinada às informações institucionais, metas e indicadores, o endomarketing requer maior planejamento, pois está vinculado à cultura organizacional. Todavia, a organização que trabalha com ações de endomarketing deve definir um profissional responsável por essas ações, realizando um planejamento estratégico detalhado, criando programas que tenham como objetivo central a motivação e a interação entre empresa e colaboradores.

Figura 3 - Modelo de Card de ação do endomarketing - Aniversariantes do mês.

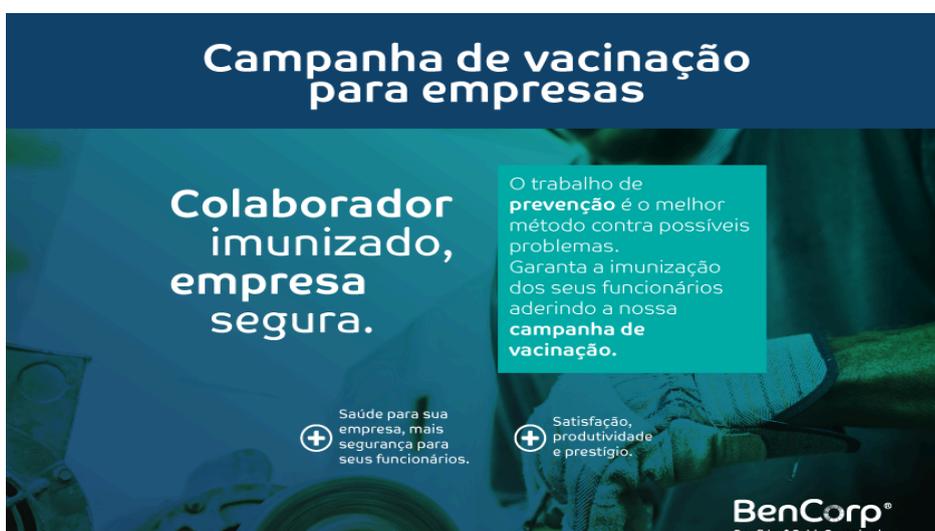


Prezados colaboradores,

Comemoramos neste mês de **Maio** o aniversário dos nossos colegas:

Fonte: Google.

Figura 4 - Modelo de Card - ação de endomarketing - campanha de vacinação.



Fonte: Google.

1.2. Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa se trata do compartilhamento de mensagens no interior da empresa para garantir o funcionamento das atividades no seu cotidiano. Essa área é essencial para manter o processo de comunicação entre os setores da organização, Para Chiavenato:

A comunicação como atividade administrativa tem dois propósitos principais: “proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas” e “proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos” .(Chiavenato, 1987, p. 202).

Nessa perspectiva do autor, o primeiro propósito remete a comunicação de rotina, já no segundo propósito, a organização procura compartilhar princípios e valores que motivem os colaboradores, tais propósitos podem ser transmitidos através de canais como: e-mails, memorandos, cartazes, quadros de avisos entre outros. Partindo desse pressuposto, (Kunsch,2003) em seu livro planejamento de relações públicas na comunicação integrada, relata a importância desse tipo de comunicação ao afirmar que:

A dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim, o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. (Kunsch, 2003. p.69).

Decerto, o funcionamento estratégico da comunicação administrativa, por vezes, garante a própria sobrevivência de uma organização. de acordo com (Robbins 2005), no processo de comunicação é possível identificar elementos como:

- Emissor ou remetente: responsável por elaborar a mensagem de forma que o receptor entenda, facilmente.
- Mensagem: é o produto físico codificado pelo emissor,por meio de fala, escrita, gesticulações e códigos que devem ser interpretados de forma significativa;
- Canal ou meio de comunicação: meio escolhido pelo emissor que conduz a mensagem ao receptor ou vice-versa;
- Decodificação: é a forma como a mensagem é compreendida pelo receptor; Receptor: é o sujeito a quem a mensagem se dirige;
- Ruído: é composto por tudo aquilo que afeta a captação da mensagem, com clareza;
- Feedback: ele determina se a compreensão foi ou não obtida e verifica se a transmissão da mensagem foi feita como pretendida

Figura 5 - Modelo de Comunicado sobre processos internos administrativos



Fonte: google.

1.3. Comunicação Institucional

Pode-se considerar que a comunicação institucional diz respeito aos processos estratégicos de comunicação os quais fomentam os valores e constroem a identidade da instituição de forma coerente. A rigor, essa dinâmica pretende promover a visibilidade institucional e a imagem corporativa positiva no mercado. Qualquer área de comunicação no contexto de uma instituição pode cooperar com o processo estratégico para o fortalecimento dos resultados. As instituições adotam mensagens as quais expressam sua política e seu modo de trabalho, sua missão, visão e valores. Kunsch discorre sobre como a instituição se posiciona:

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

Decerto, a comunicação institucional é parte da comunicação organizacional e usa as diretrizes da própria instituição para expressar sua filosofia de trabalho aos

stakeholders. Uma organização comprometida em causar satisfação do seus públicos perante a sua imagem, precisa, para isso, estabelecer um plano estratégico de comunicação, para tanto, necessita de profissionais adequados. Conforme Kunsch (2003, p.95), “as relações públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações”, sendo dever da área definir estratégias que atendam a perspectiva de aproximação entre a identidade da organização e seus *stakeholders*.

Nesse viés, a autora enfatiza a importância do planejamento, frisando que “a atividade de planejar evita que ações das organizações sejam executadas ao acaso, sem qualquer preocupação com a eficiência, eficácia e a efetividade para o alcance dos resultados” (Kunsch, 2003, p. 216).

Convém lembrar que as relações públicas, assim como qualquer outra área de comunicação, é suscetível de receber assistência de outras áreas para gerir suas estratégias numa organização. O marketing é uma área propícia para auxiliar as relações públicas, devido a sua capacidade em abordar diversas temáticas como: social, política, estratégica e digital.

O engajamento entre as áreas de comunicação no contexto das organizações contemporâneas tornou-se essencial, além do mais, com o advento da globalização, as organizações precisam empenhar esforços, a fim de atender os novos desafios e as novas demandas do mercado. Essa coesão das áreas dentro de uma organização faz referência ao mix comunicacional, pelo qual as relações públicas interagem com planos estratégicos para construir e otimizar a imagem institucional ante ao público. O objetivo da integração na comunicação é explicada por (Bueno, 1989) ao afirmar que:

A comunicação integrada consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo. (Bueno, 1989).

Através dessa perspectiva de Bueno, constata-se a ausência significativa de articulação e planejamento nas organizações. Como bem sabemos, apesar de haver comunicação em qualquer empresa, nem que seja informal, a falta de planejamento coloca em risco a credibilidade da imagem de uma instituição,

entretanto, o autor relata que nem sempre existe harmonia nas relações entre as áreas de comunicação, ocasionando ruído em seu desfavor, lembrando que:

Na maioria dos casos, em nossas organizações (pelo menos a maioria que a gente conhece por aqui), nem ao menos a comunicação interna e a externa estão articuladas e são tratadas com planos, ações e estratégias que se diferenciam bastante e muitas vezes se antagonizam'. (Bueno, 2008).

Figura 6 - Mix de comunicação integrada



Fonte: Margarida Kunsch.

1.4. Comunicação mercadológica

Conforme Kunsch, a comunicação mercadológica é “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma empresa” (Kunsch, 2003, p. 162), partindo desse pressuposto, a comunicação mercadológica está diretamente relacionada à produção de mensagens as quais almejam fomentar o consumo dos *stakeholders*.

De acordo com a autora, a comunicação organizacional avalia a forma pela qual se transformam os processos comunicacionais interagidos entre a organização e os seus públicos de interesse. Nela existem diversos modelos de comunicação os quais integram sua atividade, como a comunicação institucional, a comunicação administrativa, a comunicação interna e a comunicação mercadológica. Dentro da comunicação mercadológica estão contidos os elementos estratégicos de informação que visam angariar resultados para satisfazer o sentido dela, por

exemplo: propaganda, merchandising e marketing de relacionamento. Para Pinho, (2001, p.40):

[...] A comunicação mercadológica, aquela projetada para ser persuasiva para conseguir o efeito calculado nas atitudes e ou no comportamento do público visado, faz-se pela venda pessoal, promoção de vendas, merchandising, relações públicas, embalagem, marketing direto, propaganda e publicidade.(Pinho, 2001, p.40).

Dentre essas áreas citadas pelo autor, o marketing pode ser destacado como uma das principais ferramentas da comunicação mercadológica, em virtude das semelhantes características que pretendem estimular o consumo (Kunsch, 2003). A visão de Kunsch preconiza outro viés para atuação do marketing, como sendo a atividade encarregada de gerenciar a comunicação mercadológica, do mesmo modo que o profissional de relações públicas é responsável por gerir a comunicação institucional.

Em razão das características multifacetadas que englobam o marketing, (Kotler, 2010) vai além da perspectiva do marketing tradicional de vendas ao afirmar que “o marketing não deve mais ser considerado apenas sinônimo de vendas e/ou de uma ferramenta para gerar demanda. Deve, agora, ser considerado a principal esperança de uma empresa para recuperar a confiança do consumidor”. (Kotler, 2010 p.51). Nesse viés, o autor destaca que a estratégia da comunicação mercadológica de aplicar o marketing não deve apenas abster-se da lógica tradicional, mas também preocupar-se em resgatar a confiança dos *stakeholders*.

No atual cenário global de consumo, cada vez mais as organizações têm empenhado esforços para garantir a fidelidade do seu público de interesse, assim, notaram a necessidade de se investir exponencialmente na comunicação institucional. (Rego,1986) atribui o crescimento delas aos investimentos maciços na comunicação ao afirmar que:

O crescimento das empresas passou a depender da ampliação ou da manutenção em alto grau da capacidade de consumo do mercado, gerando a necessidade de os dirigentes empresariais se utilizarem dos poderosos meios de comunicação para estimular esse mercado a consumir cada vez mais (Rego, 1986, p. 72).

Em linhas gerais, a comunicação mercadológica é marcada por unir esforços para estimular as vendas da empresa, para além disso, no contexto do atual

mercado, tornou-se imprescindível agregar estratégias de comunicação com intuito de garantir a permanência e satisfação do público alvo.

Figura 7- Modelo de Página Institucional



Fonte : google.

2 A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS E SEU PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

As relações públicas é a área da comunicação integrada que tem a atribuição de gerenciar os processos de comunicação organizacional e promover o relacionamento entre a organização e seu público de interesse. Em tese, as relações públicas compõem a comunicação institucional das organizações, sendo responsável tanto pelo fortalecimento da imagem institucional quanto pela mediação de conflitos internos e externos. Na obra - Planejamento de relações públicas na comunicação integrada - , (Kunsch, 2003) conceituou as relações públicas como a:

[...] disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. 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.89).

Fica evidente que a atividade exercida pelas relações públicas no contexto da comunicação integrada engloba várias atribuições, tal característica permite que sua atuação esteja inserida em qualquer conjuntura do mix de comunicação organizacional. Em tese, o objetivo das relações públicas no âmbito da comunicação integrada é conduzir o melhor relacionamento entre as áreas de comunicação, a organização e seus *stakeholders*. (Wey, 1986) esclarece a filosofia de relações públicas em atender diversos públicos ao afirmar que:

Adotando uma filosofia de relações públicas, a empresa procura atender os interesses de vários públicos, cujas opiniões dão a medida da opinião pública e procura desempenhar um papel social útil. A filosofia de relações públicas visa fornecer à direção técnica e elementos de comunicação, assim como planejar e organizar atividades necessárias ao bom relacionamento da empresa com os vários públicos. (Wey, 1986).

Conforme a autora, ao adotar os métodos de relações públicas, a organização almeja beneficiar vários públicos, pois essa área promove mecanismos capazes de interligar a comunicação organizacional como um todo. Infere-se que, a falta de tais estratégias compromete o sistema comunicacional, ocasionando falhas e ruídos em todo o sistema organizacional.

2.1. O surgimento da Profissão de Relações Públicas

A primeira atuação de relações públicas se deu no final do século XIX, como meio de gerenciar os relacionamentos e conflitos entre a sociedade inserida no contexto industrial. Nessa época, Ivy Ledbetter Lee, jornalista que realizava diversos trabalhos de comunicação para pessoas físicas e jurídicas, se destacou no cenário das relações públicas, num período da história em que os Estados Unidos tinham como maior prioridade o aumento do lucro nas indústrias (Wey, 1986). A relação de Ivy Lee com o início das relações públicas é explicada por Amaral ao apontar que:

[...] No início do século XX ocorreram as primeiras ações de comunicação empresarial nos Estados Unidos. Em 1906, o jornalista Ivy Lee, que atuava em Nova Iorque, decidiu deixar a profissão de lado para montar o primeiro escritório de Relações Públicas (RP) de que se tem notícia. (Amaral, 1999).

Os registros iniciais foram atrelados à comunicação e estão vinculados à política, uma vez que prestaram serviços de divulgação e informações para a comunidade. Fischer e Neto (2014, p. 41), confirmam essa proposição ao afirmar que esses registros “[...] tiveram impacto político e consequências interessantes, porque os primeiros estudos em Relações Públicas no país tratavam justamente da administração pública [...]”. Conforme (Wey, 1986), quando Ivy Lee foi contratado por uma indústria de carvão, para fazer um “serviço de imprensa” escreveu uma carta considerada um documento histórico para as relações públicas. Na declaração estava o seguinte enunciado:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem, nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dadas prontamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.” (Wey, 1986, p. 31)

Já no contexto de ascensão industrial norte americana, surgiram vários conflitos trabalhistas, pondo à prova as relações entre patrões e empregados. Ambas as classes pretendiam convencer a opinião pública, pois enquanto a meta do

movimento sindical se pautava em conscientizar os trabalhadores e a sociedade, os grandes patrões procuravam construir novas estratégias administrativas para persuadir a opinião pública, Nesse panorama surgem as relações públicas.

Nos idos de 1902, o empresário John Rockefeller tornou-se proprietário da siderúrgica Colorado Fuel and Iron Company (CT&I) empresa com grande problema nas relações trabalhistas, pois seus mineradores trabalhavam em condições precárias, entretanto, esse cenário ficou pior quando ocorreu um acidente em uma mina de carvão, em que morreram dezenas de trabalhadores, portanto, no ano de 1913, os mineradores da empresa entraram em greve, tal ocorrido deixou Rockefeller em crise com a opinião pública. Em 1914, após ter sua reputação arruinada pela opinião pública, Rockefeller decide contratar Ivy Lee para mudar essa realidade, minimizando os ataques da imprensa e do grande público, e assim, Lee começou a primeira atuação das relações públicas.

A atividade de relações públicas no Brasil surge com a criação do departamento comunicacional na empresa canadense de eletricidade The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited em 1914. (Kunsch, 1997) afirma que Eduardo Pinheiro Lobo, um alagoano, de Penedo, tornou-se o patrono das relações públicas no país, estando à frente do referido departamento. A profissão de relações públicas obteve a primeira normativa através da lei 5.337 em 11 de dezembro de 1967, logo, tal lei foi regulamentada pelo decreto 63.283 em 26 de setembro de 1968.

Enquanto isso, o Conselho Federal e Regional foram criados em 4 de maio de 1971, pelo Decreto 68.582. A profissão de Relações Públicas teve seu primeiro curso promovido pela escola brasileira de administração pública da Fundação Getúlio Vargas, localizada no Rio de Janeiro, em 1953. No ano seguinte, fundou-se a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP). (Kunsch, 1997).

Atualmente, as Relações Públicas atuam mediante alguns desafios causados pelo efeito da globalização, pelas novas tendências da comunicação em rede e, sobretudo, pela insuficiente adesão das instituições. Essa realidade compromete o desempenho de qualquer instituição, visto que a ausência do profissional de Relações Públicas significa a falta de um planejamento estratégico e, conseqüentemente, estabelece-se a desinformação.

2.1.1. O papel do profissional de Relações Públicas nas Organizações Modernas

Em decorrência das transformações no mercado causadas pela globalização e afins, o papel do profissional de relações públicas ganha novas atribuições e novos desafios nas organizações. Na contemporaneidade, as atividades econômicas são influenciadas pela velocidade oriunda das novas demandas da globalização, nas quais são introduzidos os mecanismos de interação. Os meios de comunicação são um dos principais recursos utilizados pelas empresas para dinamizar seus fluxos e interligar as relações comerciais em todo mundo.

Para (Ianni, 1996) a globalização advém da ascensão do capitalismo “não só como de produção, mas também como um processo civilizatório de uma complexa e contraditória sociedade global” (Ianni, 1996, p. 11). Nesse panorama de transformações globais que interferem nas relações de produção das organizações, as Relações Públicas despontam um papel fundamental, pois sua finalidade precípua diz respeito ao gerenciamento de novas perspectivas comunicacionais que interferem nas organizações. Para compreender a essência do trabalho de um profissional dessa área, Andrade ressalta que:

O exercício da profissão de relações públicas requer ação planejada, com apoio da pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem. (Andrade, 1993, p. 42).

Em função das tendências do mercado global, o profissional de relações públicas aplica a comunicação sistemática, própria de um sistema de comunicação integrada, para manter o processo de interação entre a organização e entidades públicas e privadas. A comunicação sistemática permite aos profissionais uma visão ampliada da organização, analisando as percepções pessoais e grupais.

Na dinâmica da globalização, a comunicação mais veloz pressupõe a modernização dos meios de comunicação em rede, na qual o profissional de relações públicas estabelece uma interação entre organização e seus públicos. A importância do papel das relações públicas vai além de simplesmente emitir mensagens através desses meios de comunicação, pois não se trata apenas de

mensagens informativas, mas também de conteúdos que modificam e fomentam os negócios das organizações. Tais conteúdos são precedidos por um planejamento estratégico, o qual pode ser simples e complexo.

Segundo Tavares (2000, p.32), “o planejamento é o processo de formulação e implementação de estratégias com a finalidade de aproveitamento das oportunidades e neutralização das ameaças ambientais”. Ao citar o aproveitamento das oportunidades, o autor abre um leque de possibilidades que somente uma gestão estratégica de relações públicas pode mensurar. Já a neutralização das ameaças consiste mormente no âmbito das relações consistentes na comunicação interna, pois através dela a organização demonstra estrutura necessária para alinhar a comunicação com outros públicos. Conforme Tavares (2000, p.32) as funções da gestão estratégica são:

- Proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais sistemática do futuro;
- Estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo de valores;
- Determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- Definir o escopo competitivo delineando estratégias, estabelecendo objetivos, metas e permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas das pessoas, habilidades e recursos;
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficiência e a efetividade da organização.

Esses elementos estratégicos são elaborados e executados pelo profissional de relações públicas e contribuem para impulsionar os resultados da organização, sendo uma das funções das relações públicas. Segundo (Caldas: 2017), a equipe desenvolve uma imagem da organização refletida no público externo e por isso é importante tomar esse fato como base para desenvolver uma comunicação estratégica eficaz. Trata-se aqui de uma ocorrência que deve ser amparada pela comunicação interna, a qual é construída pelas relações públicas. Na perspectiva de otimizar a relação grupal e fazer com que a organização valorize seus membros e, conseqüentemente, garantir a boa imagem dela, a autora afirma que:

Uma maneira muito simples e que gera bons resultados para organização é delegar atividades relevantes para os colaboradores, fazê-los sentir-se parte do processo, peça importante para o desenvolvimento da empresa. Tratar o colaborador como parceiro e não somente como funcionário, estimular sua participação nas atividades diárias, se comunicar com ele.(Caldas, 2017).

Conforme retrata a autora, é preciso valorizar os colaboradores das organizações com atitudes que os façam se sentirem importantes, pois essas medidas geram resultados para as organizações, sendo atribuição das relações públicas colocar essas ações em prática. Um colaborador satisfeito com o tratamento oferecido pela organização passa a contribuir para o desenvolvimento da organização em vários aspectos, inclusive não praticar situações que possam gerar conflitos de relacionamento no ambiente da organização.

As relações públicas, sendo uma área da comunicação de múltipla atuação, encarrega-se de gerenciar riscos e crises nas organizações, preservando sua imagem diante dos públicos internos e externos. Nessa perspectiva, (Kunsch, 2003) elenca tal atribuição ao afirmar que:

As Relações Públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações. Em síntese, suas funções são: identificar públicos, suas reações, percepções e pensar em estratégias comunicacionais de relacionamento de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional; supervisionar e coordenar programas de comunicação com os públicos; prever e gerenciar conflitos e crises que porventura passam as organizações e poder despontar dentre de muitas categorias, como empregados, consumidores, governos, sindicatos e grupos de pressão. (Kunsch, 2003, p. 95).

Prever e gerenciar crises é um papel genuíno das relações públicas, ainda mais quando a imagem da organização encontra-se ameaçada por fatores negativos. (Rosa, 2001) afirma que:

Administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem as adoções imediatas, assim que se tornem explicitadas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas, buscando o correto posicionamento perante a opinião pública (Rosa, 2001 p.101).

Dessa forma, as relações Públicas têm desde sempre a incubência de tomar iniciativas e comunicar-se com o público, principalmente quando se trata de mediar conflitos, evitando assim, crises de qualquer natureza no âmbito das organizações.

2.2. A convergência das diversas áreas na comunicação organizacional

O atual contexto do mercado e da política oferece novos desafios no âmbito das organizações. Tal realidade exige uma nova dinâmica das áreas da comunicação organizacional. Primeiramente, os agentes do alto escalão das organizações precisam estar cientes das novas necessidades que possam atender as demandas do mercado, uma delas consiste na interligação das áreas de comunicação na qual se constata a necessidade de cooperação entre essas áreas, a fim de atingir os objetivos da organização. (Kunsch, 2003) ressalta a importância dessa cooperação, tendo em vista que:

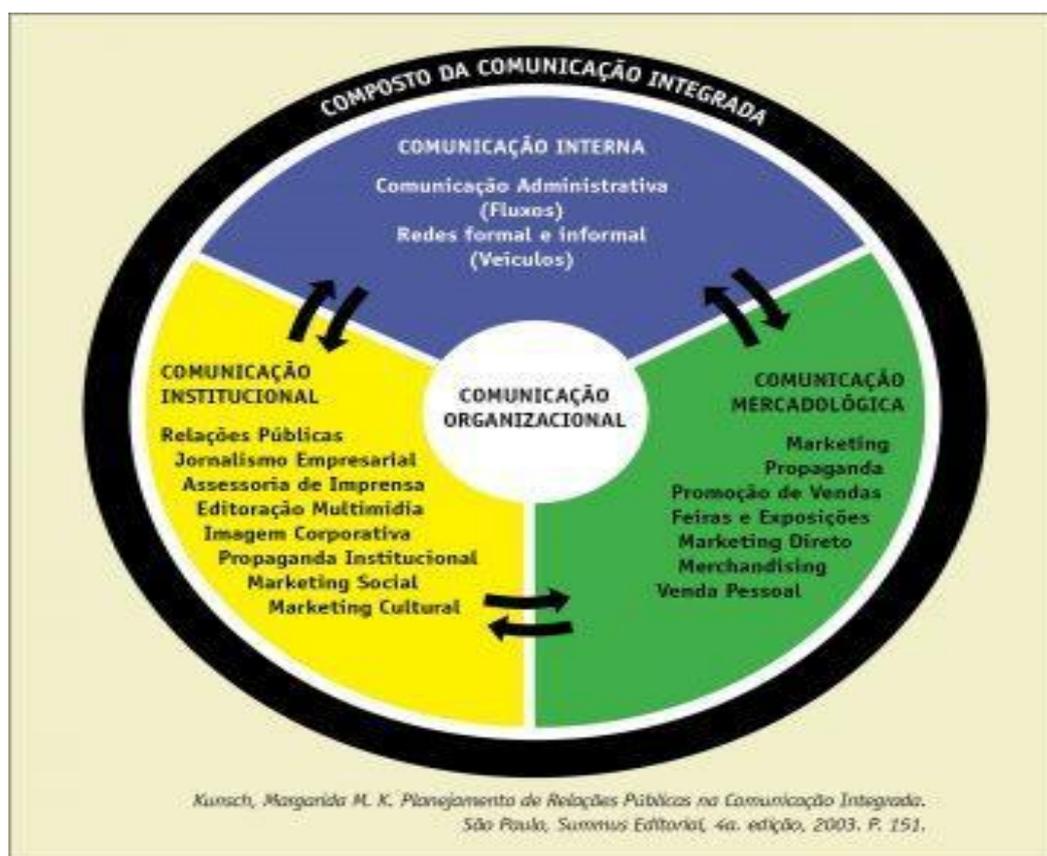
A dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos desenvolve-se por meio de interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. (Kunsch, 2003, p. 69).

A autora afirma que a sobrevivência de uma organização passa por um processo de informações ininterruptas realizadas pelos elementos que integram a organização, inseridos numa dinâmica a qual coordena várias questões, como: itens humanos, materiais e financeiros. Fica evidente que a integração dessas áreas de comunicação surgiu por conta das novas necessidades impostas pelo mercado global no contexto das organizações, tais áreas funcionam como um verdadeiro time em que os jogadores têm suas funções predefinidas, mas atuam coletivamente com o mesmo objetivo. Essas áreas compõem um sistema de comunicação integrada na qual precisa de investimento para obter resultados satisfatórios, (Moraes, 2008) ressalta essa ideia ao afirmar que:

A comunicação empresarial integrada é, talvez, a melhor estratégia que as organizações podem e devem investir para atingir seus objetivos, ou seja, direcionar o seu alvo a comunicação interna, institucional e de marketing, envolvendo, assim, todas as áreas empresariais e seus públicos. Os resultados se refletirão em uma maior motivação e conseqüentemente comprometimento por parte de todos os envolvidos. Isso resultará numa imagem positiva da organização, elevando e valorizando seus membros e até mesmo a sociedade em que a organização estiver inserida. (Moraes, 2008).

Em tese, o autor defende que a valorização dos membros da organização e a promoção da imagem positiva estão atrelados aos investimentos nas áreas de comunicação integrada. No atual cenário do mundo globalizado, cada vez mais as grandes organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm entendido a importância de investir nas comunicações, visto que os desafios do mercado impulsionam a convergência das áreas de comunicação organizacional, pois tornou-se necessário unir esforços para atender novas demandas impostas pelo mercado global. Nesse viés, o profissional de relações públicas é imprescindível, pois é responsável por delinear o comportamento comunicacional da organização, uma vez que esta área está inserida na comunicação institucional, conforme o gráfico a seguir de (Kunsch, 2003):

Figura 8 - Componentes da comunicação integrada



Fonte: Margarida Kunsch (2003, p. 151).

2.2.1. O profissional de Relações Públicas como agente ativo nos diálogos

A área das relações públicas (RRPP) tornou-se uma área protagonista da comunicação organizacional em virtude da sua capacidade de conectar os interesses dos públicos e das organizações, aprimorando seus laços de fidelização e gerenciando o processo de comunicação organizacional, observando as novidades do mercado e suas tecnologias. O profissional de relações públicas deve se manter atualizado com o objetivo de acompanhar as modificações propostas pelo mercado, pois elas sinalizam as novidades que influenciam os *stakeholders*, ou seja, o público de interesse, alterando seu comportamento de consumo de acordo com as tendências oferecidas pelo mercado e vice versa.

Nessa perspectiva, o profissional de relações públicas deve se atentar a tais acontecimentos para satisfazer as novas demandas e proporcionar resultados eficazes para a organização. Essas demandas se tornaram constantes no novo cotidiano das organizações em razão das novas perspectivas de consumo. O papel estratégico das relações públicas é essencial porque abarca características de comunicação administradora de relacionamento comunicacional, com iniciativas pautadas em conciliar as partes envolvidas em seu processo. (Andrade, 1989) relata esses aspectos ao afirmar que:

As relações públicas, dentro de princípios éticos e procurando harmonizar interesses, podem agrupar ponderáveis esforços no nobre propósito de estabelecer um clima que facilite a compreensão e o desenvolvimento social, contribuindo assim para superar todos os fatores negativos que geram a incomunicação. (Andrade, 1989, p. 95-96).

Na prática, as relações públicas são responsáveis pela realização do diálogo harmonioso, o qual facilite a compreensão das mensagens e descarte qualquer ruído que prejudique seu conteúdo. Atualmente, as relações públicas ampliaram seu campo de atuação e ganharam novas funções ao adotar mecanismos que possibilitam a dinamização dos diálogos. Nessa perspectiva é possível que as relações públicas se distanciem do modelo antigo, tripé da comunicação, passando a interagir para conhecer os novos públicos de interesse da organização, sondar seu comportamento e manter um diálogo para proporcioná-los a melhor experiência que a organização pode oferecê-los. Conforme Marchiori:

Os profissionais de Relações Públicas devem descobrir como gerar os níveis necessários para que haja respeito mútuo e a manutenção do diálogo, e, ainda, reconhecer que cada viés cultural e a máxima que o acompanha exercem um papel essencial na manutenção da variedade social. (Marchiori, 2017, p.218)

A atividade de relações públicas mantém uma dinâmica comunicacional que permite estabelecer diálogos com vários públicos de interesse, sejam internos ou externos. O conteúdo das mensagens varia de acordo com qual público as relações públicas dialogam. Entretanto, as Relações Públicas devem conseguir êxito na comunicação direcionada a qualquer público. As variações de atuação dessa área é elencada por (Kunsch, 2003) em sua obra “Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada”, ao afirmar que:

Os profissionais da área estão engajados em exercer seu papel social em todos os possíveis campos de atuação. Porém, de forma geral, as atividades de Relações Públicas estão fortemente ligadas “[...] ao processo de relacionamento das organizações com seus públicos e ao campo da comunicação organizacional.” (Kunsch, 2003, p. 126).

Em suma, a autora afirma que a profissão de relações públicas é um canal de diálogo entre várias categorias, responsável tanto por elaborar programas de comunicação para administrar os diálogos, quanto por reconhecer novos públicos, sendo uma área reconhecida pela sua capacidade de enfatizar o corporativismo das organizações. Um motivo importante para as Relações Públicas dialogarem com vários públicos está na troca de influências proporcionadas pelos diálogos, Em se tratando de público interno e externo, cada um traz um tipo de influência para a organização. Os públicos externos, por exemplo, fornecedores, consumidores e entidades governamentais, mantém um diálogo preestabelecido de acordo com os interesses de uma determinada organização e vice-versa.

Portanto, a abordagem das mensagens pode tratar sobre qualidade do produto, promoções, burocracias administrativas, notas fiscais, negociação de taxas, impostos e etc. Já o diálogo com o público interno diz respeito ao fortalecimento da imagem institucional e o planejamento de comunicação interna, cujas mensagens abordam temáticas que visam garantir o fortalecimento da organização. Vale frisar que tanto o público interno quanto o externo são importantes para os negócios da

organização, agregando seu valor em cada categoria, numa troca de interesses que contribuem para melhorar os resultados de ambos os setores.

Nessa perspectiva, as organizações buscam unir esforços dos seus departamentos, causando uma convergência para integrar áreas que se aproximam de forma estratégica. Essa ocorrência é abordada por (Kunsch,1997.b) ao destacar que:

Entendemos por comunicação integrada aquela em que as diversas sub-áreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto de comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações (...) A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo entre os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um. (Kunsch,1997,p.115.b),

A relação entre as organizações e seus públicos tornaram-se mais intensas a ponto de haver a necessidade de reunir esforços na comunicação entre profissionais de diversas áreas da organização. A comunicação é importante em qualquer área de atuação, entretanto, é nas relações públicas que ela ganha formato estratégico com intuito de gerenciar a comunicação das outras áreas, além do mais, todas as áreas de uma organização cooperam em seus resultados.

Além do relacionamento com as outras áreas de comunicação, as Relações públicas relacionam-se com áreas que não são da comunicação, mas que possuem a necessidade de se comunicar com excelência, afinal, as barreiras e ruídos podem assolar as mensagens de qualquer área de atuação. As relações públicas também gerenciam a comunicação institucional responsável pelo compromisso social da organização. Desse modo, cabe a ela fazer como que o colaborador sinta-se uma peça importante no processo de comunicação da empresa, para enfatizar tais características,(Brum, 2000) ressalta que:

O funcionário está em busca da informação que se traduza num real benefício para sua vida pessoal e/ou profissional, trazendo emoções positivas, sensações agradáveis e satisfação de expectativas [...]. A informação nunca é demais desde que o funcionário saiba o que fazer com ela. A quantidade ideal de informação é definida a partir do seu nível de interesse. (Brum, 2000, p. 81).

Nota-se que um colaborador estará sempre motivado a exercer a comunicação quando o assunto se torna do seu interesse, pois ele está sempre em busca de informações que beneficiem sua profissão e suas questões pessoais. O crescimento profissional pode ser um fato motivador para que um colaborador exerça sua função com maestria e eficiência. Tal condição fomenta uma comunicação sem barreiras sociais e ruídos na comunicação.

3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DAS MÍDIAS

Com o advento das novas tecnologias que transformaram os modos de comunicação através das mídias, as organizações receberam grande influência dessa modernização a ponto de moldarem as estratégias de comunicação transmitidas para os públicos de interesse. Tais mudanças também significaram um avanço no mercado global, em virtude do maior alcance e rapidez das mensagens, sendo possível realizar conexões intercontinentais de forma prática e eficiente. (Ianni, 1996), afirmou que a estrutura do capitalismo e a vida social das pessoas foram mudadas pela invasão das mídias globais, fato que intensificou as relações desse sistema. O autor é enfático ao relatar que:

Aos poucos tudo passa a interagir de maneira global, onde todos estão relacionados e atrelados entre si. Uma fábrica global”, que sugere uma transformação quantitativa e qualitativa do capitalismo além de todas as fronteiras, subsumindo formal ou realmente todas as outras formas de organização social e técnica do trabalho, da produção e reprodução ampliada do capital. Toda a economia nacional, seja qual for, torna-se província global (Ianni, 1996, p.17).

No final do século XX, a globalização obteve êxito através dos meios de comunicação conectados à rede mundial de computadores, tal ocorrência desencadeou a interligação das aldeias globais, fato que contribuiu para o surgimento de novos desafios para a comunicação integrada organizacional. O elo entre desenvolvimento da sociedade e as tecnologias está cada vez mais estreito. (...) a tecnologia e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas. (Castells, 2000, p.25)

Um dos principais esforços das organizações é o estabelecimento da comunicação integrada, visto que a união das áreas de comunicação tornou-se necessária para atender tais demandas, segundo (Bicalho, 2022):

A Comunicação Integrada é corresponsável, assim, pela disseminação da imagem institucional e da cultura organizacional. A realização de um mapa estratégico de comunicação, também contribui em muito para efetivos resultados. O bom desempenho econômico da empresa depende da qualidade relacional tanto no ambiente interno, quanto junto aos demais stakeholders. (Bicalho, 2022).

Essas características da comunicação integrada fazem parte de uma agenda comunicacional criada para atender as necessidades econômicas das organizações, em virtude dos novos aparatos de comunicação. O ato de comunicar não é exclusivo de uma área específica, além do mais, o conteúdo da sua comunicação deve ser compartilhado em ocasiões oportunas, como reuniões e mensagens via internet. (Caldas, 2017) aponta que:

A comunicação não é função de um ou de outro departamento específico, é função de todos na organização, desde a administração aos subordinados, tendo que ser praticada com responsabilidade pelos envolvidos para gerar os resultados pretendidos. A gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundar-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas. (Caldas, 2017).

A interação entre os setores de comunicação organizacional numa comunicação integrada gera melhorias no relacionamento dela com seu público interno, a ponto de aumentar a confiança dos participantes na instituição e de motivá-los a desempenhar suas atividades, a autora afirma ainda que: “construir relacionamento com sua equipe, informar, persuadir, envolver e conseqüentemente motivar, ajuda a construir uma imagem organizacional mais clara, limpa para os diversos públicos da organização” (Caldas, 2017).

Através dessa compreensão pode-se reduzir os ruídos que prejudicam a comunicação interna, evitando o repasse para a comunicação externa. Kunsch revela a importância de uma boa comunicação interna:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefia e subordinados (Kunsch, 2003, p.160).

No cenário das novas tecnologias midiáticas, as organizações também necessitam se atualizarem a essa nova realidade, a fim de acompanhar a modernidade e sobreviver no mercado. (Santos, 1996), ao elencar o atual sistema técnico na conjuntura da sociedade e do espaço geográfico, destaca que a era da informação é a matéria-prima da revolução tecnológica.

As grandes transformações proporcionadas pela nova conjuntura da modernidade midiática devem ser observadas pelas políticas de Relações públicas, uma vez que as organizações precisam estar inseridas nessa nova realidade para obter sucesso. Partindo do pressuposto que o mundo está cada vez mais conectado através da internet, as organizações adaptam-se ao novo “*modus operandi*” de comunicação em rede. Segundo Manuel Castells (1998, p. 27), ao abordar a “sociedade-rede”, destaca o poder da revolução tecnológica, o qual está transformando a estrutura material da sociedade de modo célere.

A utilização dos meios de comunicação em rede nas empresas é um fenômeno promissor na perspectiva da modernização, não obstante, tal utilidade pode reverberar algumas barreiras na comunicação organizacional. Castells defende que: “têm ocorrido mudanças céleres em diferentes campos do conhecimento que nos desafiam a entender as alterações de abordagens e “paradigmas”, as novas tecnologias, por exemplo, inauguraram uma nova lógica - a lógica da rede”. (Castells, 1997). Compreender as mudanças mencionadas por Castells tornou-se um desafio para as gestões de comunicação, visto que tais gerências precisam estar entrosadas com as novas formas de comunicação que em tempos de modernização foram, em grande proporção, reestruturadas pelas tecnologias em rede.

Na contemporaneidade, a conexão em rede funciona com um pré-requisito de inclusão das empresas no mercado global, pois esse paradigma conectivo fomentou o desenvolvimento não só da própria área comunicacional, mas também de outros setores da economia que se adaptam a tais transformações. Cabe salientar que a maioria das organizações são formadas por pessoas com diferentes níveis de conhecimento da tecnologia em rede, sendo que tal realidade implica em barreiras de comunicação, fato que compromete os resultados almejados pelas organizações. Razão pela qual elas devem otimizar as relações entre os instrumentos de comunicação e seus comunicadores.

No contexto das ferramentas digitais, a rede mundial de computadores - web, é uma forte alternativa das mídias sociais, Para Manuel Castells (2003, p. 287), estamos inseridos numa realidade virtual dominada pela web:

Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a Internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a

forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A Internet é o coração de um novo paradigma socio-técnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a Internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos. (Castells, p. 287).

Na sociedade em rede elencada por Castells, consta a propagação das mensagens numa velocidade satisfatória. Tal característica fomenta o desenvolvimento das atividades dos profissionais de comunicação, tornando-as mais práticas pela facilidade de permear as mensagens, através de meios de comunicação via internet.

3.1. Ferramentas digitais online e as competências modernas para a profissão de relações públicas

Decerto, as ferramentas digitais trouxeram inovações na forma de realizar a comunicação no contexto das organizações, possibilitando manter com os públicos uma conexão mais eficiente. Atualmente, as plataformas digitais são as principais ferramentas online utilizadas pelas organizações para estreitar o relacionamento delas com seus *stakeholders* (partes interessadas ou públicos de interesse). Isso ocorre devido a grande abrangência dessas plataformas conectadas via internet e sua praticidade.

Plataformas de serviços digitais como: redes sociais, marketplaces, e-commerce e streaming trouxeram modificações e transformações cruciais para o mercado, a ponto de não só incrementar os meios tradicionais de comunicação das organizações, mas também causar o surgimento de novos conceitos de organizações. Na perspectiva das inovações dos meios de comunicação via internet, as autoras (MICHEL, Margareth; MICHEL, Jerusa; GERALDES, Cristina 2013), destacam que:

A utilização da Internet e, principalmente, das novas tecnologias pelas organizações, permite-lhes desenvolver a sua responsabilidade social, a integração com os seus públicos, através da aproximação às pessoas e da comunicação bidirecional através da troca constante de informações.[...] As tecnologias contemporâneas facilitam a comunicação de diversas formas e através das mais variadas ferramentas, permite a interação e o feedback dos públicos assim como a informação é velozmente transmitida para um

número enorme de pessoas de forma instantânea (Michel M. Jerusa Michel, Gerald, 2013.p.1-14.).

As autoras enfatizam que a facilidade na comunicação, em virtude das novas tecnologias, viabilizam mais velocidade no ato de informar e melhorar o *feedback* das mensagens. Se num passado recente as mídias digitais eram alinhadas com os mecanismos dos meios de comunicação tradicionais, atualmente é possível se conectar em rede apenas com um smartphone, o qual é um aparelho acessível a qualquer pessoa, possibilitando uma nova forma de comunicação em massa. A modernização dos aparelhos de comunicação propiciou o uso em massa das plataformas digitais. Essa ocorrência direcionou a atenção das organizações para um novo campo de atuação, pois a tecnologia permite que um simples aparelho englobe várias funções comunicacionais, via internet.

A área das relações públicas, inserida na comunicação institucional, é encarregada de acompanhar as novidades do mercado, principalmente no contexto das inovações tecnológicas, uma vez que o profissional de relações públicas precisa estar atualizado para dialogar com os *stakeholders*. Kotler (2010 p.22) afirma que: “a nova onda de tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública e permite aos consumidores colaborarem para a criação de valor”. O autor aponta que as novas tecnologias são canais pelos quais o diálogo é facilitado, pois torna-se capaz de oferecer uma *feedback* para o setor de comunicação da organização. Kotler destaca a transformação tecnológica ao relatar que:

Desde o início do ano 2000, a tecnologia da informação penetrou o mercado mainstream, transformando-se no que consideramos hoje a nova onda de tecnologia. Essa nova onda abrange uma tecnologia que permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos. A nova onda de tecnologia é formada por três grandes forças: computadores e celulares baratos, Internet de baixo custo e fonte aberta.¹ A tecnologia permite que os indivíduos se expressem e colaborem entre si. [...] O crescimento das redes sociais torna mais viável e mais fácil as pessoas conversarem sobre empresas, produtos e marcas existentes em termos de seu desempenho funcional e também de seu desempenho social.(Kotler, 2010, p.7).

Nesse panorama de inovações, não basta apenas que a comunicação integrada organizacional compartilhe suas informações, mas além disso é necessário buscar conhecer o comportamento do público influenciado pelas novas tecnologias. A comunicação integrada organizacional deve observar as

transformações que as ferramentas digitais proporcionam, seja nos modos lineares tradicionais, seja nas modernas plataformas digitais, torna-se necessário sempre se engajar a fim de mediar a comunicação das organizações com o público. (Kunsch 1999 p. 69-88) avalia que:

O avanço tecnológico por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, televisão, computadores, fac-símiles, internet e transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social com inúmeros implicações técnicas, éticas e morais (Kunsch,1999 p. 69-88).

As mudanças nos modos de interação das organizações atingem desde os meios de comunicação mais tradicionais até o atual momento, devido a um novo processo comunicativo causado pelas novas tecnologias. Pode-se notar que no dia a dia das organizações, as ferramentas de informação ganharam novos formatos.

Figura 9 - Modelo de comunicação integrada.



Fonte: Site institucional e Rede Social.

Cada vez mais as ferramentas online ganham espaço no contexto da comunicação organizacional, devido aos múltiplos fatores positivos para a interação com os públicos, dentre eles, o grande alcance das mensagens, a rapidez com que se comunica e a diversidade de canais à disposição dos usuários. Entre as plataformas digitais, as redes sociais como *instagram*, *facebook* e *whatsapp* são os espaços virtuais mais utilizados na internet, elas contribuem para estreitar o

4 AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Na era da modernidade, é essencial que a gestão de comunicação integrada nas organizações estejam alinhadas aos preceitos das Relações Públicas, em razão desta ser uma área estratégica, capaz de gerenciar a comunicação das demais áreas, devido ao seu vasto repertório de atuação. Ao destacar as competências das Relações públicas, (Kunsch 2003, p.128), elenca como sendo uma área de:

[...] serviço de consultoria de alto nível; planejamento, organização e execução de eventos; relações com a mídia/assessoria de imprensa; coordenação de publicações institucionais – jornais, revistas, livros especiais, relatórios, boletins etc.; pesquisa de opinião pública; pesquisa institucional; auditoria de opinião; auditoria de imagem; auditoria de comunicação organizacional; organização e acompanhamento de visitas, programas; edição e distribuição de publicações institucionais; realização de projetos culturais; programas especiais para o público interno; projetos e ações sociais – balanço social; relatórios de responsabilidade social; serviço de atendimento ao consumidor; atividades em apoio a marketing; propaganda institucional; organização de mailing e relações de públicos estratégicos; marketing político; marketing de relacionamento; marketing cultural; marketing social.(kunsch 2003, p. 128).

Dadas essas competências, a autora contribui para esclarecer sobre a capacidade das Relações Públicas em gerenciar a comunicação integrada nas organizações. Os novos desafios enfrentados pelas organizações requer a união de esforços das áreas de comunicação, isso possibilita as interações contínuas através duma política de boa vizinhança, caso contrário, haverá ruídos prejudiciais que influenciaram na ponta dos resultados da organização. O objetivo funcional da comunicação integrada é conectar as áreas atuantes para fortalecer o processo comunicacional, como explica (Casali, 2002):

A ideia da comunicação integrada é a coordenação de mensagens para um impacto máximo. Este impacto é obtido através da sinergia, as conexões que são criadas na mente do receptor como resultado de mensagens que se integram para criar um impacto de poder maior do que qualquer mensagem individual por si só. As mensagens e seus conceitos, repetem unidades essenciais de significado ao longo do tempo através de diferentes veículos e provenientes de diferentes fontes, estas quando integradas, irão unir-se para criar estruturas de conhecimento e atitudes coerentes no receptor. (Casali, 2002, p. 9).

Os efeitos das mensagens advindas da comunicação integrada causam maiores impactos para a compreensão dos receptores, pois essas mensagens se integram ao longo de um processo o qual gera melhor conhecimento deles.

A comunicação integrada das organizações brasileiras tem grande influência no plano de comunicação da empresa. No caso da multinacional *Rhodia*, nos anos 80, o plano de ação de relações públicas tornou-se referência para novas ideias no campo do planejamento de comunicação, graças a sua grande desenvoltura. Nesse planejamento promissor, a empresa destacou que:

o plano de comunicação social da Rhodia objetiva, por meio da utilização integrada de todos os instrumentos éticos disponíveis, o fortalecimento de sua imagem institucional, mercadológica e corporativa junto a todos os seus públicos (interno e externo). (Rhodia, 1985, p.6).

Esse plano de comunicação da *Rhodia* buscou a integração da comunicação para fortalecer sua marca no mercado, o qual passou por um processo de atualização no contexto da redemocratização do Brasil. A *Rhodia* conseguiu aproximar-se dos seus públicos quando aplicou seu plano de comunicação, que apresentava suas políticas de portas abertas. Tais políticas abarcam o papel social aplicado pela empresa. Essa estratégia está no plano de comunicação da Rhodia, da seguinte forma:

O papel social da empresa abrange a comunicação com os seus públicos, ampliando os contornos das diversas ações, exigindo a articulação do maior número de instrumentos, além dos veículos tradicionais. O planejamento estratégico se desenvolve diariamente, e a informação deve ser tratada como um elemento importante nas tomadas de decisão. Por outro lado, há a necessidade de as empresas prestarem contas a uma sociedade cada vez mais exigente. A comunicação social deve exercer uma constante vigilância sobre o contexto em que a empresa se desenvolve para conhecer as atitudes, os valores e as tendências de seus diversos públicos e, a partir daí, lançar mão de instrumentos eficazes (Rhodia, 1985, p.7).

Pode-se observar que a comunicação integrada da *Rhodia* buscou conhecer seus públicos com a intenção de aplicar as melhores estratégias de comunicação, tratando a informação obtida como elemento importante para a tomada das decisões comunicacionais. No interior do plano, o papel da comunicação elencado pela Rhodia trouxe algumas diretrizes que motivou sua comunicação integrada, são elas:

A COMUNICAÇÃO SERÁ INTEGRADA PARA:

- evitar a duplicidade de esforços e a dispersão de recursos humanos e materiais;
- uniformizar valores e conceitos;
- unificar e consolidar a cultura da Rhodia;
- solidificar a imagem corporativa da empresa;
- fortalecer a defesa da organização no contexto social, que tendem a enfrentar pressões de toda ordem;
- ampliar o “poder de fogo” da empresa num mercado cada vez mais competitivo.

A Coordenadoria de Relações Públicas da *Rhodia* aplicou um planejamento genuíno e estratégico, desenvolvendo atividades de comunicação internas e externas. A coordenadoria empenhou-se em trabalhar a comunicação interna para fazer com que todos os colaboradores se sentissem importantes dentro do processo de comunicação da empresa, revelando agentes capazes de ajudar a fortalecer a estrutura organizacional. Essa condição tornou-se necessária para que os profissionais de relações públicas trabalhassem a comunicação externa da empresa. Em relação a atuação dessa área, a *Rhodia* determinou que:

A coordenadoria de relações públicas é responsável pela criação, planejamento e execução de programas e ações institucionais, sócio-culturais comunitárias e de relações governamentais, objetivando a preservação e/ou melhoria da imagem da empresa junto a seus diversos públicos. esse trabalho implica o conhecimento desses públicos, que pode ser obtidos através de pesquisas ou do acompanhamento direto dos fatos considerados relevantes para a organização e para a própria atividade. A coordenadoria de relações públicas contribui, também, para a difusão da imagem da empresa interagindo com os demais setores que integram a gerência da comunicação social.(Rhodia,1985,p.29).

Literalmente, a Coordenadoria de relações públicas da *Rhodia* encarregava-se de gerenciar os processos de comunicação mais importantes no que diz respeito ao relacionamento da empresa com seus diversos públicos, seja interno ou externo, com base em pesquisas para conhecê-los a fim de manter uma comunicação mais transparente e sem ruídos. A *Rhodia* logrou êxito no seu planejamento de comunicação ao atualizá-lo de acordo com a inovação da sua contemporaneidade. Como exemplo, a empresa inovou a forma de se comunicar

com os clientes, ao divulgar o número de telefone nas etiquetas das roupas para o público fornecer *feedbacks*, a saber, informações relativas a sugestões, reclamações e elogios aos serviços e qualidades dos produtos.

Figura 12 - Campanha de comunicação da Rhodia nos anos 80.



Fonte: site da Rhodia.

Atualmente, uma gestão estratégica de relações públicas que aspira ao crescimento dos resultados deve, sobretudo, analisar o contexto do mercado em que a organização está inserida e suas transformações geradoras de inovações. Para (Kunsch, 2003):

O planejamento Estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga resultados mais eficazes possíveis no futuro. (Kunsch, 2003, p. 214).

Para tanto, torna-se imprescindível compreender que os modos de comunicação devem ser atualizados a fim de atender plausivelmente os objetivos comunicacionais da empresa. Nessa esteira, (Cardoso, 2005) esclarece que:

Para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos. (...) A comunicação sem o compromisso estratégico dificilmente conseguirá legitimar-se no novo cenário competitivo, correndo sério risco de se manter irrelevante e trazer pouco ou nenhum valor para a estratégia global da organização. Nesse novo papel, a comunicação deixa de ser responsabilidade de um único órgão, setor ou departamento. Torna-se função de toda a instituição e incorpora-se, definitivamente, à gestão estratégica da organização. (Cardoso, 2005).

O autor apresenta a importância de exercer a comunicação integrada nas organizações ao apontar que ela é capaz de estabelecer uma comunicação plural e dinâmica devido a existência de processo estratégico de comunicação, ao passo que sem esse compromisso estratégico, a organização não obtém relevância num mercado tão competitivo. Nessa perspectiva (Kunsch, 1997), analisa tanto a mudança de postura das organizações devido às mudanças céleres da economia mundial, como também o papel das relações públicas no cenário moderno das organizações ao afirmar que:

As organizações modernas assumem novas posturas na sociedade de hoje. A velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos impele a um novo comportamento institucional das organizações perante a opinião pública. Elas passam a se preocupar sempre mais com as relações sociais, com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais. E, nesse contexto, a atuação das relações públicas será fundamental, pois caberá a essa atividade a função de uma auditoria social. Isto é, terá de saber avaliar as reações da opinião pública para traçar as estratégias de comunicação. (Kunsch, 1997, p.141).

Segundo a autora, as estratégias de RRPP também são traçadas de acordo com a opinião pública, através de avaliação do conteúdo informado para identificar qual é o viés do *feedback* recebido, e partindo dessa perspectiva, tomar decisões relativas a ele. Essa interação ocorre em vários canais de comunicação, desde os tradicionais, até os mais atualizados.

Ainda é possível obter informações dos *stakeholders* através de canais como: telefone, *e-mail*; *web chat*; *blogs*; *webinars*; central de ajuda e suporte ao cliente, entretanto, com o advento da web 3.0, os usuários obtiveram maior autonomia para interagir e usar novos recursos tecnológicos. Com a tecnologia 5G, que permite a

implementação da inteligência artificial - IA, tornou-se necessário que as áreas de comunicação, principalmente, as relações públicas, implementem estratégias para inserir essas inovações no campo de interação entre as organizações e seus públicos. (Kunsch, 2003, p.202) atribui às políticas de relações públicas a responsabilidade de modernizar a comunicação organizacional, ao afirmar que:

A modernização da comunicação das organizações, tanto no âmbito interno quanto no externo, vai depender de políticas de relações públicas adequadas aos novos tempos. Por isso, é preciso repensar não só as práticas, mas também os conceitos dessa área, que, como qualquer outra, passa por grandes transformações ante a nova conjuntura que estamos vivendo. (Kunsch, 2003, p.202).

Nessa abordagem, a autora relata que as relações públicas também passam por um processo de transformação, em virtude da modernização comunicacional e suas tecnologias. Tal conjuntura deve ser observada pelos profissionais da área de comunicação, principalmente pelos profissionais de relações públicas, em razão de sua capacidade em dialogar com os públicos e gerenciar a comunicação organizacional.

Vale salientar que em toda organização existe comunicação, no entanto, nem todas elas dispõem de uma estrutura capaz de planejar sua comunicação, objetivando combater falhas e ruídos, por isso, é importante que os profissionais relações públicas garantam um processo de comunicação transparente, que reflita diretamente em melhorias e resultados da organização.

5 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A comunicação interna na empresa em estudo torna-se um estratégia primordial, uma vez que a mesma se relaciona com clientes extremamente exigentes, no entanto, nem sempre os processos de comunicação são mantidos ou observados pelo corpo de colaboradores dessa organização, conforme resultados abaixo.

A aplicação do questionário foi realizada em 2020, para obtenção dos dados da pesquisa. Todavia a análise dos mesmos foi pausada em razão das restrições da pandemia covid-19. Portanto, no início das análises, em 2023, constatamos que houve a participação integral do público-alvo, sendo vinte (20) colaboradores do setor de logística, os que participaram da pesquisa, sem margem *missing value* - não resposta, conforme demonstra a seguinte tabela:

Tabela dos perfis e questões objetivas.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	questões de perfil (1 a 5)					Questões de múltipla escolha (6 a 15)										
2	Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3	pesquisados	Idade	Gênero	Escolaridade	Função	habitação										
4	1. Augusto	24	masc.	tec. superior	aux. administrativo	R.ADM 2	regular	bom	bom	bom	regular	regular	regular	regular	bom	regular
5	2. Alex	22	masc.	médio	aux. de logística	R.ADM 2	ruim	regular	regular	regular	bom	bom	ruim	regular	ruim	ruim
6	3. Adyel	34	masc.	médio	conferente	R.ADM 1	bom	regular	bom	bom	bom	bom	regular	regular	bom	regular
7	4. Altonir	32	masc.	médio	motorista	R.ADM 7	ruim	regular	regular	ruim	bom	ruim	ruim	ruim	regular	ruim
8	5. Cleide	35	femin.	tec. superior	aux. administrativo	R.ADM 3	bom	bom	bom	bom	ótimo	bom	regular	regular	bom	bom
9	6 Edilene	32	femin.	tec. superior	aux. administrativo	R.ADM 7	regular	bom	regular	bom	regular	regular	regular	ruim	regular	regular
10	7. Everaldo	43	masc.	superior	supervisor	R.ADM 6	bom	ótimo	bom	bom	ótimo	ótimo	bom	ótimo	bom	bom
11	8. Emanuel	29	masc.	médio	conferente	R.ADM 7	regular	regular	regular	regular	regular	bom	regular	regular	regular	ruim
12	9. Everton	31	masc.	médio	conferente	R.ADM 2	regular	regular	ruim	regular	ruim	regular	ruim	ruim	regular	ruim
13	10. Italo	23	masc.	superior	aux. administrativo	R.ADM 5	bom	bom	bom	bom	bom	ótimo	regular	bom	bom	regular
14	11. Jeferson	25	masc.	tec. superior	aux. administrativo	R.ADM 5	regular	bom	bom	bom	bom	bom	regular	regular	bom	regular
15	12. Jorge	32	masc.	tec. superior	conferente	R.ADM 2	regular	regular	regular	regular	regular	ruim	ruim	ruim	regular	ruim
16	13. João	36	masc.	fundamental	aux. de logística	R.ADM 4	ruim	regular	ruim	ruim	ruim	regular	ruim	regular	ruim	ruim
17	14. Jonata	22	masc.	médio	conferente	R.ADM 5	regular	regular	regular	regular	bom	bom	regular	regular	regular	regular
18	15. Jadna	30	femin.	tec. superior	aux. administrativo	R.ADM 7	bom	bom	regular	regular	bom	bom	regular	bom	bom	regular
19	16. Marques	36	masc.	médio	supervisor	R.ADM 3	regular	regular	regular	bom	regular	regular	regular	regular	regular	regular
20	17. Pedro	38	masc.	tec. superior	supervisor	R.ADM 8	regular	bom	bom	bom	regular	regular	bom	ótimo	regular	regular
21	18. Tiago	19	masc.	médio	conferente	R.ADM 6	ruim	regular	regular	regular	regular	bom	ruim	ruim	regular	ruim
22	19. Ueliton	27	masc.	médio	aux. de logística	R.ADM 5	regular	bom	regular	regular	bom	bom	regular	ruim	regular	ruim
23	20. Welivda	29	femin.	tec. superior	aux. administrativo	R.ADM 7	bom	ótimo	bom	bom	regular	bom	regular	regular	bom	regular

No quesito perfil, a variação de idade corresponde às exigências de mercado que, nesse caso, parte dos 19 anos aos 43 anos de idade, não necessariamente

afetando a perspectiva *outlier* - valor atípico, no entanto, o gênero masculino é maioritário comparado ao feminino. Foram 16 homens e 4 mulheres, isso decorre principalmente da aproximação do segmento setorial com o público masculino.

No quesito escolaridade houve grandes variações, em virtude dos requisitos funcionais. Em se tratando dos locais onde moram os colaboradores, podemos observar que todos residem na mesma cidade, seja próximo a empresa ou em bairros mais distantes dela. Nas questões objetivas, a maioria das respostas foram regulares, seguidas de bom, ruim e por último, ótimo. Vejamos esses indicadores nos gráficos a seguir:

Gráfico de idade e gênero.

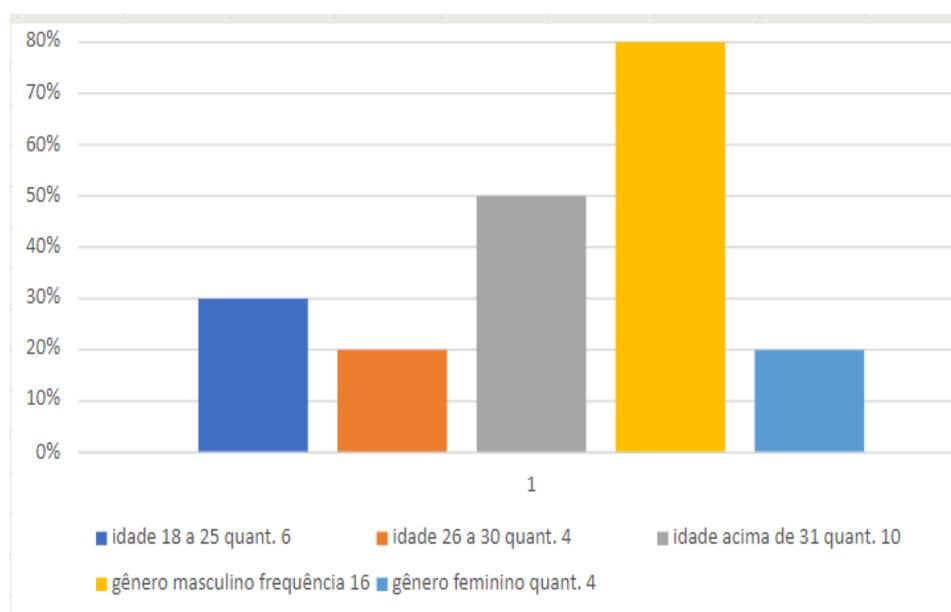


Gráfico de escolaridade

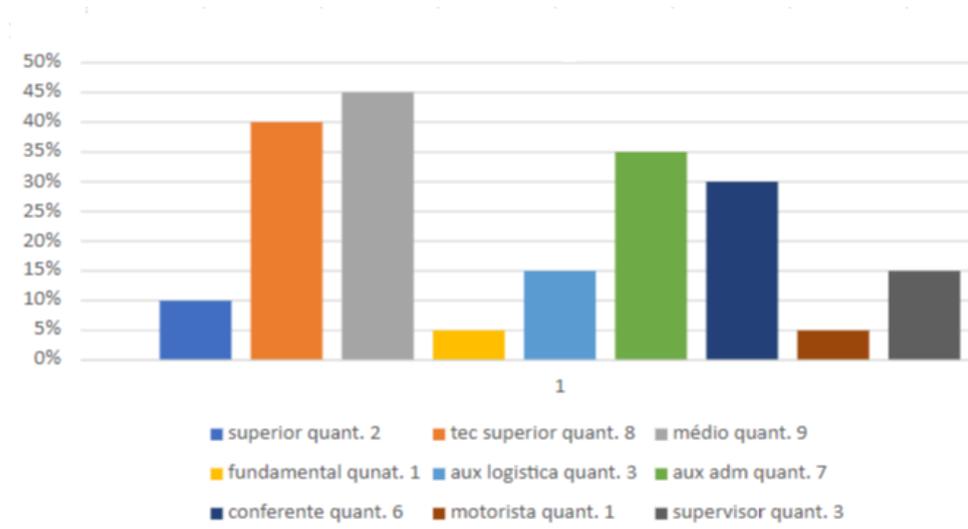


Gráfico de habitação por região.

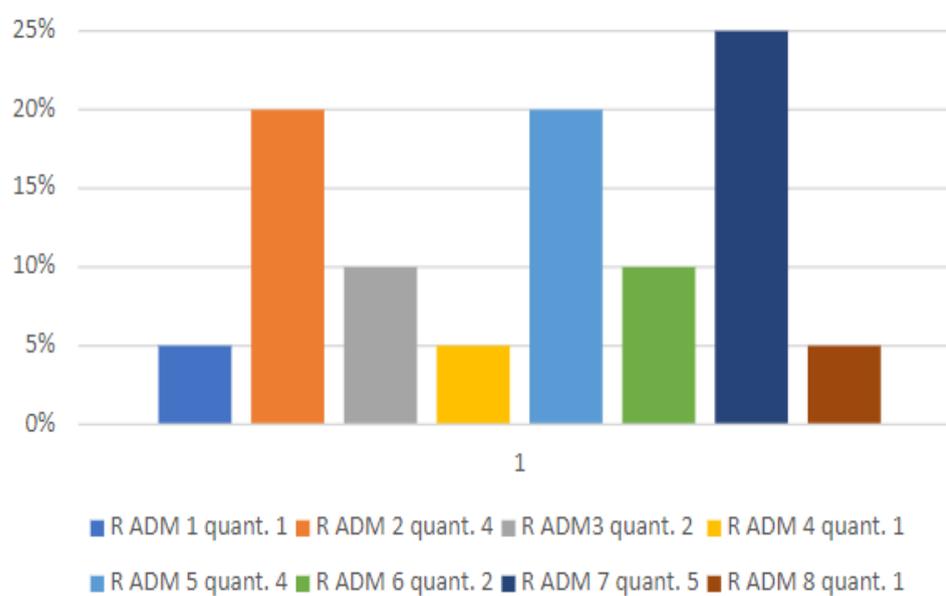
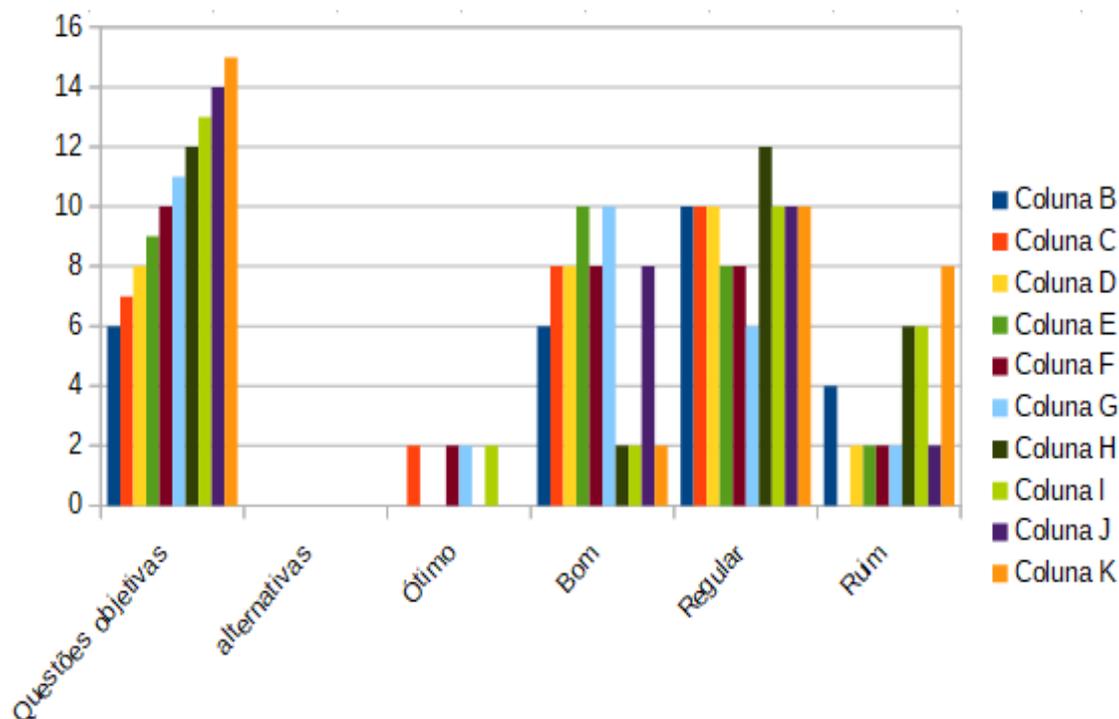


Gráfico de Questões Objetivas



No questionário, a partir da sexta questão, foram abordados temas específicos referentes à comunicação interna do setor de logística. Nos quesitos: confiança nas fontes de informações passadas aos colaboradores; informações gerais dirigidas ao setor; compartilhamento das informações; influência das informações nas atividades; satisfação com as mensagens fornecidas pela liderança e atendimento às solicitações dos colaboradores, as respostas variaram entre regular e bom, já nos quesitos: aproximação das informações com valores éticos e políticos da empresa; satisfação da equipe ao receber as mensagens; informações atendidas por *feedback* e qualidade das mensagens, as respostas variaram entre regular e ruim. Tais afirmações estão demonstradas em percentuais na seguinte tabela:

tabela das questões em porcentagem

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Questões em %	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	% por alternativa
2	Ótimo	0%	10%	0%	0%	10%	10%	0%	10%	0%	0%	4%
3	Bom	30%	40%	40%	50%	40%	50%	10%	10%	40%	10%	32%
4	Regular	50%	50%	50%	40%	40%	30%	60%	50%	50%	50%	47%
5	Ruim	20%	0%	10%	10%	10%	10%	30%	30%	10%	40%	17%

Conforme os dados do questionário, pode-se inferir que as mensagens referentes ao processo básico de serviço são passadas regularmente, tanto verticalizada quanto horizontalizada, porém, a frequência de informações é insuficiente para atender a demanda das operações logísticas. Além do mais, o teor de uma parcela das informações foge das diretrizes da empresa, o que caracteriza aspectos de subjetividade na comunicação interna.

Desse modo, uma informação partida de um ponto inicial, repassada várias vezes, até o ponto final, pode sofrer modificações a ponto de não ser identificada. Essa prática configura-se interesse próprio ou de terceiros sobre a finalidade das informações. Nesse caso a omissão das mensagens se atribui a três vertentes: o fato de não se passar uma mensagem importante de modo integral; o desgaste de uma informação anteriormente intacta, e a emissão de mensagens com ruídos. Vale ressaltar que a comunicação integrada e objetiva é conduzida pela racionalidade dos comunicadores em aproximá-la da ética e política da empresa.

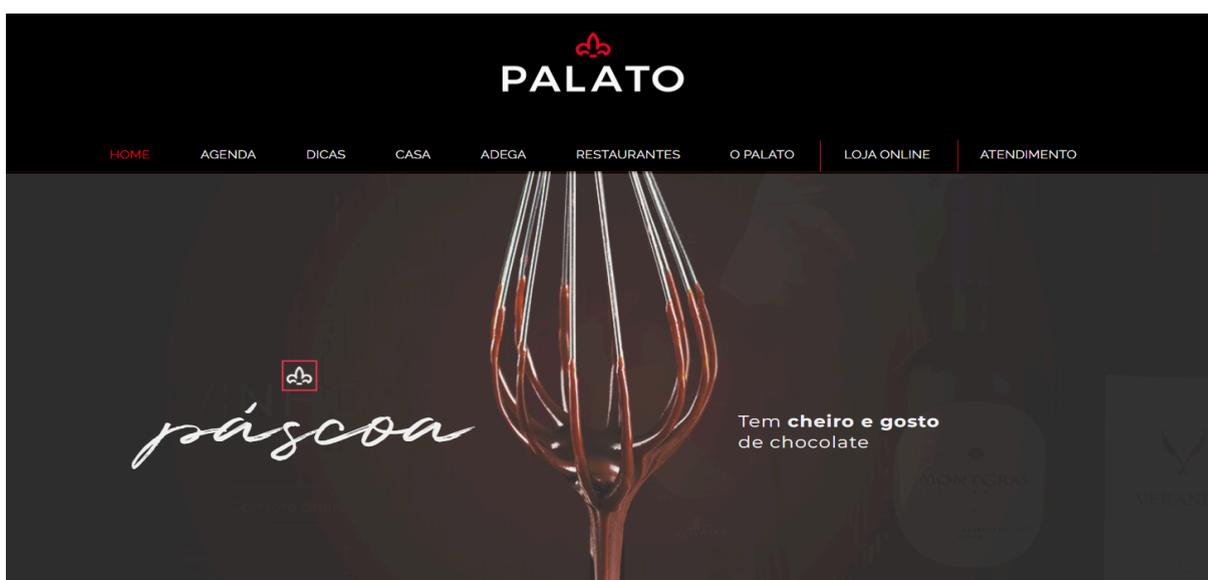
Segundo a pesquisa, o processo de comunicação no setor de logística da especiarya indústria e comércio foi detectado como deficitário, pela existência de ruídos que comprometem as metas setoriais e os resultados finais de toda a empresa. Essas barreiras de comunicação afetam as principais áreas operacionais do setor de logística, sendo elas: docas de recebimento e conferência de mercadoria; áreas de estocagem e armazenamento de mercadorias e áreas administrativas de cadastro, registro e emissão de notas fiscais.

Nessa perspectiva, sugerimos a elaboração de um plano de comunicação com o intuito de aprimorar a comunicação interna, a fim de garantir maior êxito nos resultados. Sugerimos também algumas ferramentas de relações públicas, como

reuniões mensais para articular as etapas do planejamento, gerando interação e engajamento dos colaboradores com as metas e os objetivos, assim como propagar a missão, a visão e os valores da organização. A contratação de um profissional de relações públicas é de suma importância para que a empresa possa ter essas estratégias comunicacionais colocadas em prática.

Dadas essas circunstâncias, torna-se importante aplicar medidas preliminares que possam subsidiar um plano de comunicação, como por exemplo, apresentar essa pesquisa aos diretores da mesma, relatando os problemas comunicacionais identificados no setor de logística da especiaria indústria e comércio, abordando a situação-problema-solução, com a finalidade de elaborar o referido plano.

Figura 13 - Página principal do site do Palato



Fonte - site do palato.

CONCLUSÕES

Desde as primeiras estruturas industriais até o cotidiano das atuais organizações, cada vez mais a comunicação vem ganhando importância, tornando-se um dos principais fatores responsáveis pelo desenvolvimento organizacional. É evidente que qualquer tipo de organização, seja pública ou privada, pratica a comunicação de acordo com seus objetivos. Portanto, para garantir a sobrevivência num mercado globalizado, quanto para obter resultados satisfatórios, torna-se imprescindível que as organizações mantenham uma estrutura comunicacional, com integrações de áreas e planos de comunicação, sobretudo, elaborados pelo profissional de relações públicas.

Este estudo monográfico teve como principal abordagem verificar os ruídos de comunicação interna no setor de logística da razão social especiarya indústria e comércio, no qual foi possível mensurar a situação comunicacional do setor estudado. Através dos resultados da pesquisa pode-se atestar que de fato existem falhas, barreiras e ruídos de comunicação, os quais interferem no processo logístico da empresa.

É de vital importância que o responsável pelo planejamento de comunicação seja um profissional da área de comunicação, de preferência um Relações Públicas. Vale salientar que o pesquisador foi um colaborador dessa empresa estudada, especificamente do setor de logística da empresa palato supermercado, cuja razão social do setor é denominada especiarya indústria e comércio.

Assim, essa pesquisa deve colaborar tanto para solucionar os problemas da comunicação do setor de logística analisado, bem como contribuir com novos estudos do pesquisador e de outros pesquisadores em outras organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das Relações Públicas**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.

_____. **Para entender relações públicas**. [1962]. 3a. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

_____. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. Thomson. São Paulo: 2003.

AMARAL, C. **A história da Comunicação Empresarial no Brasil**. São Paulo. 1999.

BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1938.

BICALHO, Joana. **Comunicação Integrada: O que é Comunicação Integrada?** Brasília: Editora Rede Integrada, 2022. Disponível em:

<https://www.gestaodacomunicacao.com/post/comunica%C3%A7%C3%A3o-integrada>. Acesso em 22/05/2023.

BUENO, Wilson da Costa. **“Novos contornos da comunicação empresarial brasileira”**. In: Revista Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo: Editora do IMS, 1989.

_____. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

_____. **A comunicação integrada entre o discurso e a prática**. Portal imprensa, São Paulo. 2008. Disponível em: <https://portalimprensa.com.br/noticias/opiniaio/129/a+comunicacao+integrada+entre+o+discurso+e+a+pratica>. acesso em: 15 de novembro de 2023.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L & PM, 1998.

_____. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CALDAS, Priscyla. **A importância da comunicação nas organizações.** Portal da Revista Administradores.com. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacaoes>. Acesso em: 13/03/2023.

_____. **Motivar Não Custa Caro.** Portal da Revista Administradores.com. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/motivacao-motivar-nao-custa-caro>. Acesso em: 30 de abril de 2023.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Revista de Administração Pública, São Paulo. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/?lang=pt>. Acesso em: 25/11/2022.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação integrada e novas tecnologias de informação.** 2002. [S.l.: s.n.]

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura da sociedade em rede.** 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997. v. 1.

_____. **O poder da identidade.** São Paulo, Paz e Terra, 2000.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração,** 3.ed.São Paulo: McGraw-Hill,1987.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal.** 44. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2012.

FICHER, Marcelo & Machado NETO, Manoel Marcondes. **100 anos de Relações Públicas no Brasil: rumo à cidadania plena.** Rio de Janeiro. Conceito Editorial. 2014.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização,** Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 3º Ed., 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Campus, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.

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

_____. **Relações públicas e modernidade: novas tendências na comunicação organizacional**. São Paulo, Summus, 1997b.

_____. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. Comunicação e Sociedade, São Paulo, n. 32, p. 69-88, 1999).

_____. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. In: Comunicação e sociedade. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n. 32, 2º semestre de 1999, p. 71-88.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2.ed.2002.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____.(org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed São Caetano do Sul: Difusão, p.207-224, 2008.

MICHEL, Margareth; MICHEL, Jerusa; GERALDES, Cristina. **A comunicação organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto**. Manaus, 2013.p.1-14. Disponível em: <http://www.intercom.org.br> Acesso em: 20 de dezembro de 2022.

MORAES, M. J. **Comunicação empresarial: integrando ações estratégicas na elaboração de planejamentos eficazes**. 2008. Disponível em:

<https://docplayer.com.br/4221524-Comunicacao-empresarial-integrando-acoes-estrategicas-na-elaboracao-de-planejamentos-eficazes.html>. Acesso em: 05 de maio de 2023.

PERUZZO, Cicilia M.K. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista**. Rio de Janeiro: Summus, 1986.

PINHO, J. B. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas**. Editora: Summus Editorial; 6ª edição, 1990.

_____, **Comunicação em Marketing**. São Paulo: Papyrus, 9. ed. 2001.

_____, **Comunicação nas organizações**. 1ed. Viçosa: Editora UFV, 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **O fim de um ciclo**. O Estado de São Paulo. São Paulo, 1998. Disponível em:

<https://www.eca.usp.br/acervo/acervo-local/producao-academica/001009566.pdf>

Acesso em: 24 maio 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RHODIA, S. A. **Plano de Comunicação Social**. São Paulo, 1985.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles. Como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SANTOS, Milton. **Por uma geografia nova**. São Paulo: HUCITEC-EDUSP, 1978 (5ª edição: 1996).

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo : Atlas, 2000.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1986.