

Comunicação Interna: um fator estratégico

Katsuk Suemitsu¹

RESUMO

O artigo apresenta um breve desenvolvimento sobre as teorias da Administração e os paradigmas da Comunicação para atribuir a fundamentação necessária à proposta. O objetivo de estudo deste trabalho é a Rede Independência de Comunicação (RIC). Organização para a qual propomos a elaboração de um Planejamento Estratégico da Comunicação Interna, no intuito de validar a nova missão, visão e os novos valores empresariais, restabelecidos pela diretoria, e assim fazer com que as pessoas tenham uma clara percepção sobre a RIC para diferenciá-la das demais corporações.

Palavras-chaves: Administração, Comunicação Interna, Planejamento e Rede Independência de Comunicação.

ABSTRACT

The article presents a brief appreciation about theories of Administration and paradigms of Communication to attribute the basis required by the proposal. The subject of this study is the organization Rede Independencia de Comunicação (RIC), which for we propose to elaborate a Strategic Plan of Internal Communication. The objective is to validate the new mission, vision and values, which were established by the Company Management, and also to construct an clear perception from RIC to differentiate it from another corporations.

Keywords: Administration, Internal Communication, Planning and Rede Independência de Comunicação.

Introdução

A todo instante mudanças ocorrem no meio social e impactam, direta ou indiretamente, nas organizações, inclusive nos modelos de gestão e nas formas de comunicação vigentes. Por isso, estudiosos defendem a construção de um planejamento sólido, no qual as ações e atividades organizacionais possam se pautar.

Diante desse panorama, buscamos a fundamentação teórica sobre duas áreas correlatas – Administração e Comunicação – e também a conceituação de Gestão Estratégica. Embasamento com o qual visamos fornecer condições para a realização de uma análise mais aprofundada sobre o objeto de estudo – a RIC – para depois construir um Plano Estratégico de Comunicação Interna, conforme proposto neste trabalho.

1. Teorias da administração e paradigmas da comunicação

Para atender a demanda de organizações bem diversificadas, estudiosos elaboraram Teorias da Administração que, segundo eles, seriam mais apropriadas às situações vigentes. Para tanto, é preciso fazer com que todos que estão afeitos à

¹ Tecnóloga em Comunicação institucional (UTFPR)

organização – ou que por ela sejam afetados e vice-versa – tenham uma singular percepção de seu significado e finalidade. A Comunicação viabiliza os processos administrativos e estabelece relacionamentos. Ao mesmo tempo, empresta muitos fundamentos da Administração, além de ser dela dependente para definir sua natureza.

Inicialmente, com base nos livros *Teoria Geral da Administração* e *Teorias da Comunicação*, faremos uma breve passagem teórica sobre as duas áreas reunidas, para fins didáticos, sob três perspectivas: Racional, Humana e Sistêmica, para aplicá-las à perspectiva trabalhada. O objetivo é buscar a soma que possa trazer uma gama ampla de possibilidades administrativas e comunicativas. A partir das quais, poderemos realizar o estudo de caso de como procede a Comunicação do grupo RIC para propor a implementação de um Plano Estratégico de Comunicação Interna.

1.1 Perspectiva Racional

As teorias administrativas racionais propõem o estudo das organizações, sob o ponto de vista formal e lógico. As teorias Científica e Clássica nos permitem entender como apreender melhor o funcionamento de uma empresa, por meio da análise dos padrões de cada tarefa e da estrutura hierárquica da empresa, além de nos fornecer a essência principal da gestão que é formada pelas ações de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. A Neoclássica mostra-nos que o planejamento de atividades deve ser realizado de forma contínua e também deve ser norteado por diretrizes pré-estabelecidas. Guias que, por sua vez, segundo a teoria Burocrática, devem estar registrados em documentos formais. E a teoria Matemática demonstrou que as pesquisas baseadas em dados reais podem contribuir para o processo decisório.

A busca excessiva pela estruturação, padronização de tarefas, instituição de normas e quantificação de resultados contribuía para a formação de uma sociedade marcada pela impessoalidade e uniformidade. Neste contexto, a Comunicação serviria aos propósitos individualistas dos que detinham a força de comando.

A esse contexto correspondem os paradigmas funcionalista e crítico-conceitual da Comunicação. O primeiro criou o modelo da agulha hipodérmica, em que era possível a simples injeção de informações para controlar a vontade coletiva, enquanto o segundo acredita que até mesmo a cultura havia sido industrializada. Em um panorama em que a população era tida como um aglutinado de pessoas passivamente suscetível às ideologias impostas pelos supremos meios de comunicação e desta maneira era manipulada, conforme NASSAR (2005).

A simplificação dos procedimentos do trabalho das teorias racionais de administração foi repassada para a Comunicação. As empresas dispensavam preocupações na elaboração das mensagens. As informações repassadas deveriam ser diretas e simples, conforme NASSAR (2005), de fácil entendimento para promover exclusivamente a comercialização dos produtos. A organização buscava o retorno financeiro acima de qualquer custo, mesmo que isso fosse prejudicial para a sociedade, o Estado, o meio ambiente e os trabalhadores.

1.2 Perspectiva Humana

Enquanto a perspectiva racional manteve seu foco apenas no aspecto formal, a humanista centrou-se no informal, enfim nas pessoas. A teoria de Relações Humanas constatou que o indivíduo busca se integrar nos grupos sociais de uma organização e que ele necessita de reconhecimento e motivação para aumentar sua produtividade e para contribuir com a organização. Já a teoria Comportamental aprofundou-se ainda mais na complexidade do ser humano ao considerá-lo como ser pensante que possui necessidades a serem supridas – fisiológicas, de segurança, sociais e de auto-realização.

A partir das novas constatações da perspectiva humana, segundo NASSAR (2002: 24), o valor da empresa passou a ser agregado, não pela lucratividade, mas sim – assim como propunham o paradigma Conflitual-dialético – pelo estabelecimento do diálogo entre chefes e subordinados e dos subordinados entre si. Desse modo, forças antitéticas fariam surgir o novo, “promovendo alterações dinamizadoras e mudanças estruturais, a começar pelo campo da comunicação, os modos de percebê-lo, de o conhecer e, sobretudo, de nele atuar” (POLISTCHUK, 2003, p. 122).

Os empregados são valorizados pelas teorias de administração Humana, ao passo que os paradigmas Conflitual-dialético, Culturológico e Midiológico colocam o receptor como alguém capaz de aceitar ou não o que lhe é apregoado pelos meios de comunicação, conforme sua subjetividade. Ou seja, existe um determinado grau de liberdade para a apreensão de sentidos que habilita o receptor a captar, capturar, interpretar e assimilar as mensagens. Assim, nota-se que os funcionários não devem obediência apenas por respeito à hierarquia, mas também por serem conquistados pela empresa que os entende e permite que participem do processo de gestão.

A produtividade já não era mais considerada diretamente proporcional à melhoria de processos e procedimentos de uma ação, mas sim à integração entre os trabalhadores. Uma vez que a união entre a equipe de trabalho, juntamente com o

alinhamento dos objetivos dos funcionários com os da organização – na opinião da psicóloga Mary Parker Follet (FOLLET apud CURVELLO, 2002), seria a melhor maneira para evitar conflitos internos. Assim se tornava desnecessário despendere altos gastos com formas de repressão e ocultação às manifestações de revolta e descontentamento de funcionários.

1.3 Perspectiva Sistêmica

Segundo TORQUATO (2002: p. 2), após a década de 50, com a Revolução Industrial no Brasil, houve várias mudanças que exigiram maior flexibilidade e dinamismo das organizações.

Novas formas de gestão foram formuladas para reunir os fundamentos das outras teorias. A Teoria Estruturalista releva a organização como um todo e admite a coexistência do formal e do informal dentro de uma organização. A Teoria de Desenvolvimento Organizacional segue com a mesma linha de raciocínio, mas vai além ao propor a harmonização entre esses dois aspectos, por meio da integração e do envolvimento de forma planejada de todos os elementos que a compõem. Em consonância, também estão a Teoria Geral de Sistemas e a Teoria Contingencial, nas quais a organização é vista como um sistema inserido dentro de um ainda maior – o ambiente. Considera-se que há uma relação de interdependência, troca e compartilhamento de material, energia e informação.

Neste cenário sistêmico, segundo paradigma Pós-Modernista, o receptor passa a reconhecer as mensagens e a submetê-las a um processo interpretativo, referente aos valores sociais, ao grau de instrução, à experiência de vida e à lógica de raciocínio que possui. De agente passivo a ativo, o receptor dota a mensagem de significado. Significância esta que adquire maior complexidade, uma vez que se trata de uma permanente “construção social” (POLISCTHUK, 2003, p. 151), dependente da consistência e da repetição de trocas simbólicas ou de partilha cultural.

Ainda, com o advento da internet no início dos anos 90, disponibilizaram-se quaisquer tipos de informações a todo momento de forma rápida e em todo o mundo. Com isso, segundo o paradigma Horizontal-interacionista, passou a não haver mais distinção entre emissor e receptor no processo comunicativo, pois todo usuário é criador em potencial de um produto que pode ser posto à disposição dos outros em tempo real.

A Comunicação se ampliou a uma escala planetária, não mais com a função meramente mercadológica, mas também como meio de integração entre indivíduos,

departamentos e organizações, conforme aponta KUNSCH (2003). As organizações para sobreviver entraram em um novo processo de permanente construção social, no qual o aprendizado e a adaptabilidade ao ambiente devem ser contínuos, tanto na área administrativa quanto na comunicativa, conforme aponta Kunsch:

É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo. (KUNSCH. 2003, p. 73)

Enfim, enquadrada em terrenos globais, incertos, mutáveis e desregrados, a Comunicação precisou evoluir junto com o meio que a circundava. O emissor e o receptor passaram a deter poderes equivalentes de criação, influência e interpretação no processo comunicativo, o que possibilitou a abertura de espaço para a pluralidade de opiniões.

Com isso, os relacionamentos perenes com os mais diversos públicos foram valorizados em detrimento de um grupo maior: a sociedade. Era preciso um fenômeno que acompanhasse o novo ritmo e abrangesse as quatro características principais das teorias sistêmicas, que são: a receptividade, o compartilhamento, o *feedback* e o constante aprendizado. À Comunicação foram atribuídas essas funções com a finalidade de integrar e estruturar as relações entre os macro e microssistemas ao adequar a entidade à sociedade e, deste modo, gerar condições para o seu aperfeiçoamento e sobrevivência.

2. Gestão estratégica

O planejamento adquiriu novas dimensões e passou a abranger, segundo Chiavenato (2004), três níveis: estratégico, tático e operacional¹. A partir dele é elaborado o plano – um documento técnico que contém o curso de ação que prevê, instrui e coordena a seqüência de eventos que devem conduzir a organização ao alcance dos objetivos. Podem nele conter os procedimentos, diretrizes, programas e políticas a serem adotados em um determinado período. É importante ressaltar que não basta ter registros formais dos processos, é essencial que os planos sejam coerentes com a realidade organizacional.

Diante das perspectivas racional, humana e sistêmica, é preciso considerar as condições, fora e dentro da organização, promover as adequações necessárias e envolver os vários níveis corporativos existentes, no intuito de reunir o plano e sua implementação em um único processo. Foi então que surgiu a Gestão Estratégica, que visa uniformizar a grande diversidade de significados, para conferir agilidade e coerência ao processo decisório. Isso requer um claro direcionamento de recursos e atividades para o cumprimento da visão e da missão da organização, que se desenvolve por meio da definição de responsabilidades e lideranças. Assim, segundo Tavares (2005), as pessoas passam a perceber que o seu trabalho interage com o das demais. Cada atividade adquire um sentido que proporciona uma sinergia positiva nas relações, o que integra as aspirações individuais em pressupostos e propósitos compartilhados e justapostos e incentiva o desenvolvimento da inovação, da criatividade e da motivação do público interno. Na Gestão Estratégica, o significado singular é construído pela visão, missão, valores e princípiosⁱⁱ, que diminuem as diferenças e propõem um senso comum em que as novas atividades estarão ancoradas.

3. Comunicação Organizacional

Se realizada de forma sinérgica, dirigida, planejada, coordenada e orientada por resultados duradouros e por líderes comprometidos e capacitados, a Comunicação Organizacional é destinada para, segundo Torquato (1986), aumentar o rendimento da organização; reduzir os custos; otimizar a utilização de recursos; e gerar consenso ao conciliar valores, metas, expectativas, aspirações do público-alvo com as experiências a serem desenvolvidas na organização, sem que isso seja conflitante para eles. A busca desta última finalidade é, conforme o capítulo anterior, imprescindível para promover a Gestão Estratégica.

A importância deste fator está na formação de uma identidade com a qual os mais diversos públicos poderão ou não se identificar e assim formar uma percepção sobre a organização, denominada por Argenti (2005) de “imagem”. Alinhada à identidade, a imagem constrói, ao longo dos anos, uma reputação sólida, que se baseia na percepção de todos os públicos e que está atrelada a aspectos tangíveis e intangíveis, os quais passam a gerar e agregar valor quando há coerência entre a Comunicação e o exercício responsável das atividades sociais, culturais, históricas e ambientais.

Existem, segundo Kunsch (2003), quatro modalidades que permeiam essa atividade: a Administrativa, a Institucional, a Mercadológica e a Interna. A Comunicação Administrativa organiza as redes e os fluxos de comunicação para abastecer todo o sistema. A Comunicação Institucional define valores, filosofias, políticas, práticas e objetivos que orientam as atividades. A Comunicação Mercadológica envolve estudos para ampliar a comercialização de produtos/serviços.

3.1 Comunicação Interna

A Comunicação Internaⁱⁱⁱ era antes considerada, segundo Urrutia (1999) com base em Garrigós (1996), como uma simples transferência de informações e de idéias, o que demonstrava o descaso com o público interno.

Apesar de a perspectiva Racional contribuir para a realização da comunicação organizacional, gradativamente esta cede espaço à perspectiva Humana e à Sistêmica, na qual os funcionários de coadjuvantes passam a estrelar como atores principais do processo organizacional e que podem contribuir prontamente – ou não – para o crescimento da empresa (ALMEIDA, 2005). Com isso, as organizações se viram obrigadas a direcionar e a compreender seus públicos prioritários, pois cada um deles adquiriu capacidade técnica de interpretação, de reflexão crítica e ainda, segundo Argenti (2006), uma singularidade de interesses e percepções – sejam elas negativas ou positivas – além de desempenhar diversas funções sociais que impactam direta ou indiretamente na organização. Segundo Rotondaro & Milani (2003), o público interno é um dos principais formadores de opinião em seu convívio social, em sua casa com a família e que, muitas vezes, assume até o papel de consumidor. Por isso é chamado por Kunsch (2003) de “público multiplicador”, pois detém credibilidade para falar sobre a organização perante a sociedade e transmite, conforme sua percepção e engajamento, o que a organização realmente é.

Entretanto, a Comunicação Interna ainda é novidade para a maioria das empresas. Isso faz com que os empregados sejam os últimos a saber o que acontece na empresa ou, se ficam cientes, é por meio de outras fontes que não a da própria organização. Por isso, Kunsch (2003) ressalta que é preciso legitimar o discurso por meio da implantação de uma Comunicação Interna participativa e coerente, na qual os discursos sejam legitimados pela prática no dia-a-dia das organizações.

Com a mudança da visão sobre o público interno, desenvolveram-se novos fluxos de comunicação, segundo Urrutia (1999): descendente, ascendente e horizontal^{iv}.

A Comunicação Interna busca, segundo Kunsch (2003), a compatibilização de interesses dos empregados e da empresa. Trata-se da transferência do corporativo para o comunitário ao promover o diálogo, a comunicação multidirecional e interativa, com o incentivo do “intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (CAPRIOTTI, 1998, p. 2). O objetivo é fazer com que todos tenham conhecimento e responsabilidade sobre os acontecimentos e as situações organizacionais.

Ambos são beneficiados com a implantação da Comunicação Interna, tanto a empresa, quanto seus empregados. Enfim, são fornecidas condições para que haja uma relação fluida entre superiores e subordinados, segundo Capriotti (1999), o que pode:

- Otimizar a utilização de recursos humanos, financeiros e físicos, uma vez que há um direcionamento específico e consciente, reduzindo a dispersão de esforços e de custos;
- evitar rumores, incertezas, conflitos, descontentamentos, censura e informações contraditórias que possam abalar a confiança e a credibilidade da organização perante seus subordinados e, conseqüentemente, diante de outros públicos;
- formar um clima agradável de trabalho, em que todos podem colaborar para melhorar a qualidade, a produtividade e a competitividade da empresa;
- interiorizar os valores e expandi-los para que haja um reflexo positivo na sociedade.

Entenda-se que todas as organizações possuem Comunicação Interna, mas não de forma planejada e estratégica, pensada a longo prazo, com base em dados anteriores, atuais e nos objetivos futuros. Tratamos da Comunicação que, conforme expressamos nos parágrafos antecedentes, prioriza o público interno como os mais importantes consumidores, porta-vozes, energias moventes e cúmplices/parceiros organizacionais, conforme Bueno (2005).

É importante considerar que um comunicar mal planejado ou incoerente pode resultar em grandes perdas, enquanto um comunicar alinhado aos objetivos comuns entre organização e funcionários pode resultar em inúmeros benefícios a longo prazo.

4. Caracterização da Organização RIC

É preciso delimitar o negócio, a estrutura, a visão, a missão e o inventário das competências distintivas da organização para iniciar o processo de Gestão Estratégica. Por isso, devemos saber um pouco mais sobre a organização estudada.

A RIC, empresa em questão, atua na área de comunicação, por meio de três veículos. No ramo televisivo, a RIC transmite programas regionais (produzidos pela

RIC) e a programação da emissora parceira *Record*, por meio de quatro geradoras e 43 retransmissoras de televisão. Já pela via radiofônica, a RIC pode ser sintonizada em duas rádios: a Jovem Pan Curitiba e a Jovem Pan Ponta Grossa. A RIC também disponibiliza na internet quatro portais eletrônicos: o *clickmarket.com.br*, com voltada aos profissionais de comunicação; o *ric.com.br*, site institucional; o *clickpan.com.br* e o *clickpanpg.com.br*, *homepages* das rádios do grupo.

4.1 Nova Visão, Missão, Valores e Princípios

Entre as décadas de 80 e 90, a RIC foi marcada por uma gestão centralizadora, na qual, segundo seus gestores, os funcionários se sentiam constantemente ameaçados e inseguros. Muito focada na lucratividade, a maior parte dos programas locais, por exemplo, eram produzidos por empresas terceirizadas, sem qualquer preocupação com o conteúdo a ser apresentado para os telespectadores, assim como as rádios e os sites. A Comunicação era realizada apenas unilateral e autoritariamente. As mensagens detinham um caráter informacional e um foco extremamente comercial. Não havia um direcionamento, nem mesmo uma preocupação com a consolidação de relacionamentos estáveis e duradouros ou com a integração dos membros do grupo e dos elementos que a ela estavam atrelados.

Até que, em 2008, foi declarado o “novo momento da RIC”^v. A RIC flexibilizou o modo de gestão – favorável à Comunicação Interna – ao abrir reuniões freqüentes com os gestores para que eles também participassem das principais questões decisórias. A empresa investiu em novos cenários, profissionais e equipamentos de última geração. No ramo televisivo, substituiu os programas terceirizados por atrações jornalísticas e de entretenimento de qualidade. No radiofônico, expandiu a produção local de atrativos e está na constante busca pela oferta de novidades aos ouvintes. E no meio cibernético, a RIC disponibilizou novas ferramentas aos internautas. Enfim, a empresa está em busca da inovação, da convergência das mídias, da interatividade com os diversos públicos e do aumento da qualidade dos produtos. Em 2008, a diretoria da RIC redefiniu a visão, a missão, os princípios e os valores a serem internalizados por todos aqueles que a constituem.

A nova visão traz a RIC como líder em mídia regional e assim contribui com a formação da sociedade paranaense, por meio da constante interação com os públicos-alvo e a produção e distribuição de informação e conteúdo de qualidade. A missão da RIC é ouvir e servir à comunidade com compromisso necessário para ajudar no

desenvolvimento sustentável da sociedade. Os princípios primam pela excelência em qualificação dos serviços e produtos, pela satisfação dos públicos, pela constante inovação, interatividade e convergência das mídias, pela postura profissional e transparente que almeja fortalecer as relações com clientes, fornecedores e funcionários, sempre em um trabalho em equipes de pessoas compromissadas com resultados. Os valores são o respeito e o compromisso profissional e social, a valorização da vida, da natureza e do ser humano^{vi}.

A questão é como podem ser viabilizados a confluência de esforços, energias e recursos e a construção de uma percepção única do significado e da finalidade organizacional.

5. Plano Estratégico de Comunicação Interna^{vii}

Há a necessidade de estudar a estrutura organizacional e de realizar um diagnóstico para que a construção de um Plano Estratégico de Comunicação Interna seja devidamente fundamentada. Assim é possível elaborar as propostas a serem implementadas e, na conclusão do que foi planejado, avaliar os resultados obtidos para a construção de um novo plano. Um processo cíclico, mas muito orgânico, mutante e dinâmico, em busca da constante melhoria.

5.1 Organograma

Como demonstramos anteriormente, a forma como a Comunicação procede dentro de uma organização está intrinsecamente ligada ao modelo de gestão adotado. Por isso, é imprescindível que, antes de se realizar um planejamento, entenda-se como a organização se estrutura. Assim se pode melhor detectar os objetivos pretendidos e definir formalmente os papéis, a hierarquia e o poder que cada indivíduo ou seção detém dentro da empresa.

A RIC^{viii} estabelece essa constituição por meio de um organograma, sobre o qual discorreremos para justificar a temática do projeto e também para que haja a compreensão de como é o funcionamento da Comunicação. A estrutura da RIC é piramidal, cujo topo é composto pela cúpula dos diretores e gerentes e a base é formada por seus subordinados. O poder de decisão encontra-se com o presidente da empresa, Mário Petrelli, e o vice-presidente, Leonardo Petrelli, seguido pelos diretores que, além de responsáveis pela Comunicação Administrativa, podem influir ou não nas outras três

dimensões da Comunicação Organizacional. No departamento de *marketing*, a gerente Gislayne Muraro planeja e realiza ações de caráter institucional, enquanto a coordenadora Carolina Andrade efetua as atividades ligadas com a área comercial da empresa. Já a Comunicação Interna não possui nenhum encarregado específico. Até então ela ficou ora a cargo dos recursos humanos, ora do departamento de *marketing* para ações pontuais ou para eventos festivos. Por isso, aproveitamos o novo momento pelo qual a RIC passa para propor a elaboração de um Plano de Comunicação Interna.

5.2 Diagnóstico

A primeira etapa da elaboração de um plano requer um estudo da organização, por meio de um levantamento de dados que forneça conhecimento suficiente para fundamentar as proposições a serem feitas. A nossa pesquisa foi realizada com os 34 gestores da RIC, subdivididos em seis grupos, que deveriam avaliar as forças e as fraquezas da organização. Em concordância com a opinião do diretor de marketing corporativo, Sérgio Reis, acreditamos que esse público seja uma ponte entre os níveis hierárquicos mais baixos e os mais altos.

Com base em Kunsch (2003), é preciso empregar os conceitos administrativos e aplicá-los para a formulação de um plano de comunicação. Por isso, para elaboração do diagnóstico da comunicação, utilizamos uma das formas de análise da administração: o SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) – o mesmo método utilizado por Kunsch (2003). Segundo Tavares (2005), por meio dele, avaliam-se as condições internas e externas que podem otimizar o desempenho da empresa, prever as dificuldades futuras e fortalecer as bases sustentáveis no ambiente onde está inserida. Em apreciação estavam o desempenho da empresa – ponderado entre “grande força”, “força”, “neutro”, “fraqueza” e “grande fraqueza” – e o grau de importância de cada tópico abordado – julgado entre “alta”, “média” e “baixa”. A pesquisa englobou assuntos de níveis corporativos, inter e intradepartamentais, mas como a RIC dispõe de equipes próprias para a televisão e outras para a rádio, seguem os resultados da avaliação separadamente^{ix}.

De um modo geral, na maioria dos tópicos se sobressaiu o grau de importância “alto” e muitos dos aspectos levantados foram considerados como “força” ou “grande força”, o que transmite um saldo bastante positivo.

Entretanto, tanto na RICRádio, quanto na RICTV foram apontados negativamente “convergência”, “inovação”, “qualidade”, “cultura organizacional”,

“propaganda” e “promoção” – avaliação que contrasta com os fatores-chave de gestão desejados pela diretoria da empresa para que ela se destaque e se diferencie no mercado competitivo. Analisamos as duas separadamente, pois suas atividades são realizadas por profissionais específicos a cada área/produto e principalmente por ocorrerem em espaços físicos diferentes. Este já pode ser considerado um entrave para a integração do grupo, principalmente ao ponderarmos sobre um depoimento de um funcionário da RIC que denota insatisfação com a falta de integração do grupo “A rádio não se sente parte do grupo. Sente-se abandonada, muitas vezes, abandonada”.

A RICRádio apontou a “interatividade”, a “gestão de pessoas”, a “gestão de marketing”, o “posicionamento de marca”, o “marketing de relacionamento” e a liderança como “neutro” e “fraqueza”. Mais aspectos que os apresentados pela RICTV – que também havia assinalado de forma negativa a “responsabilidade social” e a “Comunicação Interna”, da qual trataremos a seguir.

Para que de fato a missão, a visão, os princípios e os valores se tornem mais que um simples discurso, uma realidade, é preciso envolver os colaboradores de todos os departamentos, tanto da RICTV, quanto da RICRádio. Seja ao fazê-los participar do processo, seja ao mantê-los bem informados, eles se sentirão motivados e menos inseguros. O sentimento de pertencimento poderá acarretar no aumento do comprometimento, da produtividade, da motivação e, por fim, da lucratividade da empresa, além de evitar possíveis conflitos internos.

Continuamos o estudo ao apontar as oportunidades e ameaças que existem no meio ambiente no qual a RIC está imersa. Mas não excluimos o diagnóstico de forças e fraquezas, pois pretendemos mesclá-lo ao estudo realizado por meio da “observação direta”. Esta análise pode ser feita pelo auditor que se exclui do meio empresarial estudado ao assumir apenas função de um observador externo ou aquele que se inclui como participante do processo organizacional. Acreditamos que um distanciamento da realidade da RIC poderia nos afastar também de um diagnóstico mais preciso e esclarecedor. Portanto optamos pela “observação direta participante”.

	Oportunidades	Ameaças
Questões Políticas	A RIC tem feito muitos investimentos, o que denota sua preocupação real com a mudança e o novo e pode ser fator de motivação interna.	Além dos investimentos na empresa, também se faz necessário o corte de custos que gera certa insegurança nos funcionários.
Questões de mercado	Pode motivar os funcionários a superar a concorrência.	Pode desmotivar os funcionários se eles veem na concorrência um nível muito superior como inatingível.
Mudança em visão, missão, valores e	Oportunidade para mudança e crescimento conjunto.	Pode gerar insegurança, caso não estejam bem esclarecidos e bem difundidos

princípios.		
Questões legais	Há pessoas ou departamentos responsáveis para que a empresa não tenha problemas dessa origem.	Nem todos da empresa estão cientes da importância de trâmites dessa natureza, o que pode trazer conseqüências ruins
Questões Tecnológicas	A cada dia RIC possui mais veículos, ferramentas e equipamentos de última geração de comunicação a seu dispor	As tecnologias se tornam obsoletas rapidamente e requerem muita atenção.
		Alguns veículos, ao invés de se complementarem, retiram o público das outras mídias (exemplo: televisão e internet)
Questões Culturais	A RIC se propõe a conhecer a cultura paranaense, além de incentivá-la a crescer	Ainda não há muitas ações que priorizem a cultura paranaense
Questões Ecológicas	A RIC se propõe a incentivar projetos sócio-ambientais	Ainda não há muitas ações que priorizem esta tarefa
Relacionamento interdepartamental	Os setores trabalham em harmonia	Os setores não atuam em conjunto
Cultura Organizacional	Em construção	Ainda não solidificada
Relacionamento com o público externo	Funcionários como porta-vozes da marca RIC	Nem sempre ficam cientes das novidades e notícias da RIC. Acabam sabendo por meio de outros meios externos, o que pode frustrar os funcionários e acarretar em uma má reputação para a RIC,

5.3 Atividades e ações planejadas

A seguir constam um breve resumo das atividades e ações inclusas Plano Estratégico de Comunicação Interna sugerido.

5.3.1 Capacitação profissional

Antes de pensarmos na implantação de um plano de comunicação interna em específico, segundo Bueno (2005), é importante que haja condições favoráveis, como uma cultura e um ambiente favorável à constante troca de experiências e de conhecimento, em todas as direções, entre todos os níveis. Para isso, propomos primeiramente a capacitação do público interno para desenvolver novas habilidades comunicacionais para fazer com que entendam e participem ativamente por meio de atividades dinâmicas práticas, além da oferta de cursos profissionalizantes.

5.3.2 Treinamentos

Cada funcionário, já devidamente capacitado na fase anterior em compreender e em se comunicar, deverá entender, discutir e assimilar os conceitos da nova missão, visão, valores e princípios da empresa. O gestor de cada equipe e o profissional de comunicação devem acompanhar o processo e se certificar se eles realmente apreenderam o tema conforme a empresa deseja. Deverá haver sempre uma análise

comparativa e um *feedback* de que concepções estavam a se formar no início e como elas se desenvolveram ao longo das atividades.

5.3.3 Resgate da Memória Empresarial

Para que possamos integrar os colaboradores da RIC, desde estagiários, terceirizados e efetivos, é preciso primeiramente que eles reconheçam a identidade da empresa a partir do resgate dos pilares históricos organizacionais. A história de uma empresa constrói, segundo Nassar (2004), a percepção dos consumidores, fornecedores e funcionários sobre a marca, os produtos e serviços. Por meio dela compreende-se o passado, o presente e o possível futuro da empresa e cria-se um norte para a organização e seu público interno.

Portanto, deve-se buscar o registro da história da RIC de forma humana. Enfim, construí-la por pessoas, o público interno, presente há tantos anos na empresa. Além disso, é relevante que haja o registro de todos os eventos que envolvem a RIC, por meio da cobertura fotográfica, da montagem de álbuns, de *clippings* referentes ao acontecimento e de depoimentos de colaboradores da empresa, familiares, fornecedores e clientes sobre seu relacionamento com o Grupo durante anos de convivência.

5.3.4 Espaços de interação

É preciso que se fortaleçam ou se criem novos canais de interatividade com os públicos internos, como abrir ou expandir espaços permanentes de trocas de informações, debates e diálogos, nos quais podem ser resolvidos problemas em que só faltava o “saber se comunicar”.

Mas antes é imprescindível que o profissional de comunicação se atente quanto ao formato, ao conteúdo, à linguagem e à rapidez a ser apresentada em materiais empresariais. As comunicações devem ser ágeis para que as mensagens não pereçam antes mesmo de serem transmitidas. Faz-se necessário o zelo na composição de um conjunto completo – com layout atraente, uma notícia contextualizada no âmbito sócio-cultural e uma linguagem simples, clara e adequada – que consiga cativar o interesse dos públicos internos, exigentes e não mais passivos e acríticos.

Entre as ações propostas estão: atualização diária do mural; aumento da qualidade do conteúdo e da proximidade (colocar mais os funcionários como protagonistas) da revista interna mensal Mundo RIC; instalação de caixa de sugestões/e-mail; criação de boletim eletrônico mensal de acesso restrito para os gestores com

informações relacionadas às atividades do planejamento e se possível um *feedback*; produção de *newsletter* de acesso restrito para o público interno para que as notícias não pereçam ou se tornem desinteressantes; envio de revista para a família do funcionário com as novidades do grupo; promoção de eventos culturais, gincanas e celebrações em datas festivas; reserva de um espaço de lazer; e-mail marketing com textos interessantes enviados pelos funcionários.

5.3.5 Atividades de incentivo à cidadania

Para que a RIC possa incorporar o discurso de incentivo à cidadania, conforme constam nos novos valores estabelecidos pela diretoria, é preciso que ele seja aplicado na prática primeiramente no âmbito interno.

Por isso, propomos um trabalho de conscientização ambiental, em parceria com a ONG Elo Agência. Trata-se de ensinar os funcionários a reduzir os desperdícios e a separar os resíduos, que seriam vendidos às indústrias de reaproveitamento de lixo reciclável. O valor da venda será revertido para o projeto social da ONG que ajuda comunidades carentes. Deste modo, além de diminuir os custos empresariais, a RIC irá incentivar seus públicos internos a exercerem a cidadania. Note-se que as ações não restringem o público interno apenas como funcionário, mas também consideram os outros papéis que ele desempenha, como cidadão, pai de família e finalmente como um ser humano.

5.3.6 Novas Tecnologias

A RIC tem a sua disposição cada vez mais tecnologias para que as pessoas se comuniquem e deve utilizá-las para firmar relacionamentos saudáveis entre seus públicos internos.

Na proposta constam: Balanço Semestral Interno (*feedback* pelo qual o público interno, ciente sobre o que pode afetar a empresa, estará atento e mais preparado para enfrentar qualquer tipo de eventualidade^x); Blog Corporativo com notícias e canais de interação; TV interna em um formato mais descontraído com os destaques do mês; Rádio interna RIC para anunciar algum acontecimento especial; Mensagens SMSs para parabenizar os funcionários por resultados positivos.

5.4 Avaliação

Segundo Bueno (2005), é preciso mensurar constante e permanentemente a qualidade da comunicação interna, a eficácia do relacionamento e o nível de participação dos funcionários. Junto a este propósito e também com o objetivo de conhecermos melhor os públicos internos existentes na RIC, propomos a aplicação do método de pesquisa chamado de “auditoria”, por Souza (2006), que, além de avaliar os resultados obtidos com o plano de comunicação interna proposto, permitirá a continuidade do planejamento, de forma ainda mais consistente, aprofundada e direcionada aos funcionários. Os instrumentos de pesquisa utilizados serão os questionários e as entrevistas, que mesclam o processo analítico com o descritivo, embasados em Souza (2005), sob a supervisão da Gerente de *Marketing* Gislayne Muraro. A amostragem será toda a equipe de funcionários, terceirizados, estagiários e menores aprendizes da RIC Curitiba^{xi}. Os inquéritos dos questionários utilizarão as escalas de Likert, cujas respostas avaliam em uma escala de algarismos ou de adjetivos, e também farão uso de perguntas pré-formatadas, que implicam a escolha limitada de respostas com a possibilidade de, ao final, expressar outra opinião para não restringir a pesquisa. É possível que sejam feitas algumas perguntas abertas para a investigação de aspectos mais complexos e individuais (SOUZA, 2006:124).

Conclusão

Após o estudo das teorias da administração e da comunicação, é interessante ressaltar, até mesmo entre áreas do conhecimento bastante distintas, que há uma forte relação de interdependência. Era e ainda é preciso adaptar constantemente, conforme a circunstância, o contexto, os elementos envolvidos e o momento, a forma de gerir as atividades organizacionais e comunicacionais. Como a alta competitividade não permite a gestão com base na experimentação e no empirismo, para a elaboração de um planejamento faz-se necessário o estudo e a pesquisa, a análise de dados, o planejamento de atividades, a implementação e o acompanhamento das ações e a avaliação do que foi realizado. Trata-se de um processo contínuo, que pode ser alterado e modificado no decorrer das atividades, e que é revisado ao fim de cada ciclo.

A mescla dos três enfoques principais – o racional, o humano e o de sistemas – trouxe uma perspectiva mais abrangente para elaborar um planejamento de comunicação interna, condizente com o que a nova realidade do grupo RIC requer. Além disso, a bagagem teórica permitiu atenção especial ao ressaltar o novo perfil do

público interno e ao mesmo tempo receptor/emissor, que, tanto no processo administrativo quanto no comunicativo, adquiriu força na organização e na sociedade, mas se trata de fator essencial, que não pode passar despercebido, para a formulação de um Plano Estratégico de Comunicação Interna de toda e qualquer organização.

Referência

- ARGENTI, P. *Comunicação Empresarial*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006
- BUENO, W. C. *Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: All Print Editora, 2005.
- CAPRIOTTI, P. *La Comunicación Interna*. In Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, 1998, p. 5-7.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª edição, Rio de Janeiro: 2004.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Edição 1. São Paulo: Summus Editorial, 2002.
- _____(org) *Obtendo resultados com relações públicas*. 2ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MATTELART, A. e M. *História das teorias da comunicação*. 9ª edição. São Paulo: Loyola, 2006.
- NASSAR, P (org.). *A Força da Comunicação Interna nas empresas*. V. 2. São Paulo: Aberje, 2005.
- _____. *Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.
- POLISTCHUK, I. TRINTA, A. R. *Teorias da Comunicação: o pensamento e a prática da Comunicação Social*. Edição 1. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.
- SOUZA, Jorge P. *Relações públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus, 2006.
- TORQUATO, G. R. *Tratado de comunicação: organizacional e política*. Edição 1. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- _____. *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 2ª edição. São Paulo: Summus, 1986.
- CURVELLO, J. J. A. In XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, 2002, Salvador. *Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição*. <<http://www.intercom.org.br>> Acesso em maio de 2008.

REDE INDEPENDÊNCIA DE COMUNICAÇÃO. *Site institucional*. www.ric.com.br. Acesso em maio de 2008.

URRUTIA A. A. *La comunicación interna para combatir la desinformación dentro la empresa*. Gobierno del Vasco. 1999. <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf>> Acesso em maio de 2008.

GOWDA, Vinícius. Entrevista concedida à Katsuk Suemitsu pelo gerente de Recursos humanos da RIC em 11 de dezembro de 2007.

ⁱ Estratégico – a longo prazo para a corporação como um todo e definido pela cúpula diretiva; tático – a médio prazo em departamentos e proposto pelo nível intermediário; e operacional – a curto prazo em tarefas mais específicas.

ⁱⁱ Visão se refere a como a organização pretende ser vista e reconhecida, pautada em projeções das oportunidades e ameaças futuras. Já a missão implica desenvolver uma compreensão única da organização como um todo, por meio da difusão de princípios e valores. Os princípios são os códigos que orientam as ações das pessoas, social ou profissionalmente, e assim permitem a solidificação de relacionamentos, acordos e contratos e a fluidez dos processos administrativos. A partir deles, de maneira planejada e bem aplicada, internalizam-se e se compartilham crenças ou normas grupais, preceitos que orientam as práticas organizacionais. Pouco a pouco também são assimilados os valores que, por sua vez, trazem significados partilhados para os membros de uma organização.

ⁱⁱⁱ Destacamos aqui a Comunicação Interna por ser o foco principal deste estudo. Esclareça-se que a divisão foi realizada para fins didáticos, não significa e nem deve demonstrar grau comparativo de importância. Vale lembrar que entre as dimensões da Comunicação Organizacional não há fronteiras delimitadoras entre elas por estarem fortemente interligadas e assim se influenciarem. Afinal todas elas são igualmente imprescindíveis em uma empresa, além de manterem uma relação de dependência mútua. A organização precisa de todas elas para sempre se comunicar com todos os públicos de seu interesse. Se não há diálogo com algum deles, pode haver a formação de percepções dissonantes.

^{iv} O descendente trata-se do fluxo dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos. Já o fluxo ascendente, mais raro, flui em sentido contrário ao citado anteriormente, de baixo para cima, para que haja o compartilhamento de informações relevantes, a participação e o envolvimento de todos. O fluxo horizontal é realizado entre pessoas de mesma hierarquia na organização, podendo ser do mesmo departamento ou não.

^v GOWDA, Vinícius. Entrevista concedida à Katsuk Suemitsu pelo gerente de Recursos humanos da RIC. 11/12/07

^{vi} Informações extraídas do site institucional em maio de 2008.

^{vii} O Plano Estratégico de Comunicação não consta na íntegra neste artigo. A versão integral do trabalho está na biblioteca da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Curitiba.

^{viii} Dados extraídos em 2007.

^{ix} Em caso de empate, determinamos que se os adjetivos são igualmente opostos, estabelece-se o “neutro”. Do contrário, adota-se a opção de maior peso (grande força ou grande fraqueza).

^x Deve-se optar pela conscientização e não pelo controle. A transparência – ao invés da omissão – possibilita a livre circulação de informações e de idéias e promove o envolvimento, a valorização, a integração e o comprometimento dos funcionários.

^{xi} Vale lembrar que a RIC Curitiba será o objeto de pesquisa por funcionar como matriz ao centralizar as decisões de maior relevância, concentrar os cargos diretivos e também por ser utilizada como modelo – quando uma de suas estratégias obtém êxito, as demais sedes tendem a segui-la.