

COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO JORNALISMO

Júlia Ipê da Silva

**A COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE  
DO SUL: UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS E PRODUTOS  
APLICADOS**

Santa Cruz do Sul,  
2015

Júlia Ipê da Silva

**A COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE  
DO SUL: UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS E PRODUTOS  
APLICADOS**

Monografia apresentada ao Curso de  
Comunicação Social - habilitação em  
Jornalismo da Universidade de Santa  
Cruz do Sul para obtenção do título  
de Bacharel em Jornalismo.

Orientadora: Profª Dra Ângela Felippi

Santa Cruz do Sul,  
2015

Júlia Ipê da Silva

**A COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE  
DO SUL: UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS E PRODUTOS  
APLICADOS**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social - habilitação em Jornalismo da Universidade de Santa Cruz do Sul para obtenção do título de Bacharel em Jornalismo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Ângela Felippi

---

Dr.<sup>a</sup> Ângela Felippi  
Professora Orientadora

---

Dr.<sup>a</sup> Cristiane Lindemann

---

Ms.<sup>a</sup> Elizabeth Huber Moreira

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho, primeiramente, aos meus pais, Lair e Lúcia, e ao meu irmão, Lair Junior, que sempre incentivaram minhas escolhas e me trouxeram alegria e confiança ao longo desta jornada.

À minha cunhada, Bruna Travi, pelo companheirismo, motivação e apoio de sempre.

À professora Ângela Felippi, minha orientadora, pela paciência, ensinamentos e, principalmente, pela confiança depositada neste trabalho.

Ao Bannisul, agradeço a acolhida, disponibilidade e reconhecimento da importância desta pesquisa.

Aos meus amigos, obrigada pela paciência nos momentos de ausência e pela incrível motivação que me deram ao longo deste período. Vocês são demais!

Enfim, gratidão a todos que de alguma forma contribuíram para que eu conseguisse concluir este trabalho.

## RESUMO

Esta pesquisa propõe uma discussão sobre a comunicação interna como um processo imprescindível para o desenvolvimento das organizações. Principalmente na atualidade, quando há cada vez mais concorrência de mercado, o diferencial das empresas acaba tornando-se seus colaboradores. Isto, porque, é através do trabalho deles que as organizações atingem seus objetivos e é pelo do conceito que estes possuem em relação à ela que uma boa imagem é transmitida para o público externo. Com isso, surge a necessidade de tornar os funcionários cada vez mais influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela. Para exercitar a comunicação interna existem diversos canais disponíveis, principalmente após o advento da internet. A partir deste contexto, esta monografia busca compreender como está, atualmente, a realidade da comunicação dentro das empresas e, especificamente, analisar a ações aplicadas para o público interno do Banrisul. O trabalho foi desenvolvido através de metodologias como estudo de caso, pesquisa bibliográfica, técnica de observação, entrevistas e análise documental. Por meio desta pesquisa qualitativa foi possível constatar que ainda há uma carência por parte da instituição financeira em trabalhar a comunicação com seus funcionários, principalmente por ser uma empresa de grande porte. A quantidade e a diversidade deste público, além de uma cultura enraizada nos altos escalões do banco sobre a não valorização da comunicação interna, foram consideradas os pontos principais para as ações não corresponderem às expectativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; comunicação interna; comunicação digital; Banrisul.

## SUMÁRIO DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – O esquema da Comunicação Integrada .....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 2 – Página inicial do site do Banrisul.....</b>	<b>52</b>
<b>FIGURA 3 – Organograma do setor de Comunicação Corporativa.....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA 4 – Materiais gerais de comunicação interna.....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURA 5 – Publicações de ICs Informativas.....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURA 6 – Publicações de ICs Normativas.....</b>	<b>57</b>
<b>FIGURA 7 – FAQ.....</b>	<b>58</b>
<b>FIGURA 8 – A intranet do Banrisul.....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURA 9 – Minuto-a-minuto.....</b>	<b>61</b>
<b>FIGURA 10 – Site do Comercial.....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA 11 – Banrisul em Revista de setembro de 2015.....</b>	<b>63</b>
<b>FIGURA 12 – Exemplo da programação da TV Corporativa.....</b>	<b>64</b>
<b>FIGURA 13 – Campanha adesivada nos elevadores.....</b>	<b>68</b>

## SUMÁRIO DE GRÁFICOS E TABELAS

<b>GRÁFICO 1 – Os principais meios de comunicação interna .....</b>	<b>37</b>
<b>GRÁFICO 2 – Veículos de comunicação interna disponíveis aos funcionários .....</b>	<b>38</b>

## **ANEXOS**

<b>ANEXO I O organograma geral do Banrisul.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO II Roteiro de entrevista para Superintendente João Coffy.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO III Roteiro de entrevista para gestores.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO IV Roteiro de entrevista para profissional da área de comunicação interna do Banrisul.....</b>	<b>82</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>13</b>
2.1 Histórico.....	14
2.2 Comunicação Organizacional .....	18
2.2.1 Comunicação Empresarial .....	19
2.2.2 Comunicação Institucional.....	22
2.2.3 Comunicação Mercadológica.....	23
2.2.5 Comunicação Administrativa .....	25
2.2.5 Comunicação Integrada.....	26
<b>3 A COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>	<b>29</b>
3.1 O público interno.....	33
3.2 Mídias internas .....	35
<b>4 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>42</b>
5.3.1 Estratégias de comunicação interna .....	45
<b>4 ESTUDO DE CASO: BANRISUL .....</b>	<b>48</b>
4.1 Sobre a organização .....	49
4.2 A relação do Banrisul com a comunicação .....	50
<b>5 COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANRISUL .....</b>	<b>54</b>
5.1 Do planejamento à prática.....	55
5.2 Os veículos de comunicação interna .....	59
5.3 A análise da comunicação interna do Banrisul .....	65
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>70</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>8 WEBGRAFIA .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO I O organograma geral do Banrisul.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO II Roteiro de entrevista para Superintendente João Coffy.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO III Roteiro de entrevista para gestores.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO IV Roteiro de entrevista para profissional da área de comunicação interna do Banrisul.....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Por quantas vezes ouve-se no dia a dia das pessoas a expressão “foi uma falha na comunicação?” Pois bem, o que para a sociedade pode parecer um mero jargão ou uma situação fácil de contornar, dentro de uma organização uma simples “falha na comunicação” pode gerar consequências nem tão agradáveis. Desde o mal entendimento de uma tarefa que deve ser feita até uma meta não alcançada. A comunicação possui um importante papel na vida das organizações e, caso não seja bem planejada e executada, abre caminhos para futuros problemas.

Margarida Kunsch ressalta que “a comunicação é imprescindível para qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte.” (KUNSCH, 1986, p. 29). De um modo geral, o caráter da comunicação dentro das organizações é de incentivar, orientar e modificar as atitudes e o comportamento dos funcionários de acordo com as regras e ideologias da instituição a qual faz parte. Com isso, se almeja que os profissionais que integram o quadro de colaboradores sintam-se mais à vontade em seu ambiente de trabalho e mais interessados e motivados a trabalhar, aumentando, assim, a sua produtividade.

Assim, trabalhar a comunicação organizacional com seus públicos interno e externo é, atualmente, um dos mais importantes e desafiadores objetivos das empresas. Isto, porque, o ritmo acelerado do mercado onde a tecnologia e as informações estão ao alcance de grande parte da população, fez com que as organizações fossem obrigadas a buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade atual. E neste cenário, o grande diferencial são as pessoas, principalmente, pois sem elas, todas as estratégias, sejam organizacionais, financeiras ou de processos, são realizadas em vão. Entretanto, para isso é preciso compreender tudo o que envolve a informação e os processos comunicacionais dentro da gestão estratégica das organizações.

Partindo do pressuposto de que a comunicação está diretamente ligada à cultura organizacional das empresas, os meios escolhidos para a

disseminação das informações devem ser planejados de acordo com o público-alvo e, claro, que a cultura, os valores, a missão e os objetivos das organizações também sejam fatores decisivos nas estratégias aplicadas. Em relação ao público interno, especialmente, uma boa comunicação impacta em diversas áreas da empresa. Amauri Marchesi (2005, p. 45) ressalta que “se quiseres obter sucesso, os gestores das organizações devem, em primeiro lugar, dirigir suas atenções para as necessidades de comunicação de seus colaboradores”.

Ao contrário da época fordista<sup>1</sup>, na qual as organizações enxergavam os funcionários apenas como “fazedores de tarefas”, a partir do pós-fordismo<sup>2</sup> este conceito mudou totalmente. Desde o momento de contratar um profissional até a maneira de se relacionar com ele diariamente. Hoje se fala muito, inclusive, em humanização das empresas. Trabalhar de uma maneira mais próxima, entendendo a fundo quem é o seu público, quais são seus problemas, necessidades e expectativas, sua linguagem, canais preferidos. Isto para que as pessoas não se sintam somente como profissionais que integram o quadro de funcionários de uma empresa, mas, sim, como seres atuantes, integrais e necessários a ela.

Como exemplo de sucesso de um bom planejamento de comunicação interna pode-se citar o caso da Toyota, que foi abordada de uma reportagem publicada na revista Exame no ano de 2007. A empresa introduziu o conceito de qualidade em suas metas, para engajar os funcionários com os objetivos da empresa. A cultura dentro da empresa japonesa é muito forte, interferindo na sua maneira de pensar e agir. Na matriz, os funcionários têm emprego vitalício e qualquer um dos 296 mil funcionários da montadora sabe exatamente quais os princípios e os valores da empresa. Para os funcionários recém-contratados é dado um treinamento de cinco meses antes de assumir seu posto: 30 dias dedicados à cultura da empresa, dois meses numa fábrica, para ver de perto como os carros são produzidos, e o restante dentro de uma concessionária,

---

<sup>1</sup> Termo criado por Henry Ford, em 1914 que se refere aos sistemas de produção em massa ( linha de produção ) e gestão idealizados em 1913 pelo empresário americano Henry Ford.

<sup>2</sup> Conceito utilizado para definir um modelo de gestão produtiva que se diferencia do fordismo, no que se refere, especialmente, a organização do trabalho e da produção. Assim, ao invés de centrar-se na produção em massa, característica do fordismo, o modelo pós-fordista fundamenta-se na ideia de flexibilidade.

para conhecer melhor as necessidades de seu cliente. Todos os empregados são estimulados a ser sempre insatisfeito, para almejar sempre o aumento da qualidade, que é o foco da organização.

A partir do contexto apresentado, este trabalho tem como objetivo geral compreender as ações de comunicação aplicadas para o público interno do Banrisul, por meio dos seguintes objetivos específicos: esclarecer como está o cenário da comunicação organizacional no setor empresarial, entender a importância da comunicação interna para as organizações; identificar as ações de comunicação aplicadas para seu público interno e qual a qualidade destas ações.

A escolha por esta organização foi motivada, primeiramente, pela boa reputação em relação a sua comunicação corporativa e, também, pelo fato de ter dois familiares próximos que trabalham na empresa e demonstram grande satisfação em compor a equipe da referida instituição financeira. Outro fator que auxiliou no momento da decisão foi o grande porte do Banrisul. Atualmente o quadro de colaboradores é composto por quase 12 mil profissionais, distribuídos em cerca de 500 agências espalhadas por todo Brasil. Tendo como modelo a comunicação interna do Banrisul e fazendo o contraponto com as teorias relacionadas a este assunto, o objetivo deste estudo foi de analisar este processo desde seu planejamento, os meios de comunicação utilizados e qual tipo de conteúdo é compartilhado por eles.

Para isso, a metodologia aplicada nesta pesquisa está dividida da seguinte maneira: primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos relacionados e relevantes ao estudo dispostos nos capítulos teóricos e, em seguida, estão apresentados capítulos teóricos que envolvem comunicação nas organizações, conceitos e estratégias de comunicação e, em seguida, está relatado o estudo de caso com o Banrisul, constando informações desde a história instituição financeira, sua relação com a comunicação, até, especificamente, suas estratégias de comunicação interna e a análise destas ações. Para esta parte do trabalho, foram utilizadas técnicas de observação através de imersão no Diretório Geral da empresa, localizado em Porto Alegre/RS e realização de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes e profissionais responsáveis da comunicação corporativa.

## 2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é um fato nas organizações. Não há como imaginar alguma empresa sem, ao menos, uma prática comunicativa, seja planejada estrategicamente ou não. Isto, porque, ela possui, em si, a responsabilidade de ser um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser como ela é. “A comunicação, cada vez mais, vem sendo reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (DEETZ, apud. MARCHIORI, 2010, p. 84). Entretanto, Clemen (2005, p. 15) ressalta que “temos de saber diferenciar um ato de comunicação interpessoal (uma das atribuições gerenciais), por exemplo, de um processo de comunicação interna que atinge a toda Organização”. Ou seja, não basta se comunicar. Deve haver um planejamento estratégico por trás desta prática.

Dentre as diferentes abordagens e perspectivas a respeito da Comunicação Organizacional há um raciocínio em comum entre a maioria dos autores, que é a preocupação em definir e caracterizá-la, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações. Outra definição que é encontrada em livros de diversos autores é que a Comunicação Organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela empresa para relacionar-se e interagir com seus públicos.

Para Rego o sistema de comunicação interorganizacional, além de auxiliar no equilíbrio interno da empresa, possui forte importância estratégica na relação da empresa com o ambiente externo.

As informações trazidas e trocadas dos sistemas sócio-político, econômico-industrial e o sistema inerente ao micro-clima interno das organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações entre o microsistema interno e o macrossistema social, estudar a concorrência, analisar as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional. (REGO, 1986, p.30)

Diante desta situação, compreende-se que uma boa comunicação interfere em diversos âmbitos de uma organização, dando vida, por meio do encadeamento das partes, às empresas. Por isso a importância de se trabalhar

a comunicação organizacional dentro das prioridades institucionais. Abordando o público interno, especificadamente, o fluxo de informações impacta diretamente em resultados. Isto, porque, na contemporaneidade, as relações entre empresa e atores internos foram modificadas e focadas no sentimento de pertencimento, movidos pela motivação de, realmente, ser um membro ativo e participante da equipe.

Não havendo motivação, não há envolvimento no processo produtivo. As pesquisas indicam que os problemas de maior relevância para o envolvimento dos participantes estão relacionados à comunicação descendente. Likert, em suas pesquisas para determinar os padrões dos grupos altamente eficientes, mostrou que cerca de quatro em cinco pessoas, indagadas a respeito dos problemas maiores de comunicação, apontaram a comunicação descendente como o problema mais importante (REGO, p. 33, 1986).

Sendo assim, é imprescindível ressaltar que uma organização, independente do seu tipo, deve saber utilizar bem a comunicação, tanto no engajamento interno quanto no fortalecimento das relações externas, a fim de alcançar seu sucesso.

## **2.1 Histórico**

Segundo Amaral (1999), foi na Inglaterra, mais precisamente na primeira metade do século XIX – em plena Revolução Industrial – que a comunicação surgiu dentro das organizações. Esta mudança das relações entre empresa e empregado deu-se pela mecanização da indústria têxtil, onde os trabalhadores passaram a exercer suas atividades em fábricas, não mais no campo, como era de costume. Assim, tiveram que se adaptar a um universo totalmente diferente do que vieram, onde eram livres de horários específicos de serviço, normas e regras, e passaram ser controlados por cartões pontos e regulamentações internas.

Segundo Rego (1982 apud KUNSCH, 1986, p.123), o contato entre o profissional e empresa passou a ser estritamente impessoal, tendo uma relação quase que totalmente, contratual.

E, com o avanço industrial e tecnológico e o aperfeiçoamento dos meios de comunicação de massa, apareceram no início do século XX e com mais intensidade depois da Segunda Guerra Mundial, as Relações Públicas. Estas contribuíram decisivamente para ampliar a aproximação dos públicos com as organizações e propiciar a introdução de formas variadas de comunicação [...]. (KUNSCH, 1986, p.123)

Na Alemanha e na Suíça, entre os anos de 1830 e 1840 surgiram os primeiros jornais de empresas – jornais elaborados especialmente para público interno. Esta prática tornou-se mais frequente no final do século XIX, onde grandes potências mundiais como Estados Unidos e Europa se adaptaram desta ferramenta. O objetivo desta comunicação corporativa era, principalmente, de informar os operários oriundos do campo, para familiarizá-los com o ambiente e a política da empresa em que estavam ingressando.

Já no Brasil as inovações trazidas pela Revolução Industrial demoraram mais a chegar. Foi somente no ano de 1926 que surgiu o primeiro jornal de empresa brasileiro, elaborado pela General Motors. Entretanto, como uma ferramenta de estratégia, a comunicação passou a ser utilizada somente nos últimos 40 anos. Ainda hoje, inclusive, muitas organizações não percebem a real importância que possui para a sua própria existência.

Na teoria, as modificações começaram a ser mais perceptíveis após os anos 50, com a chegada das multinacionais e indústrias durante a presidência de Juscelino Kubitschek, porém, naquela época, nem eram publicadas notícias referentes à economia ou assuntos relacionados a empresas (AMARAL, 1999). Efetivamente, após o início da prática de assessoria de imprensa nos anos 60, que notícias empresariais começaram a ser publicadas e, assim, pôde-se perceber uma maior preocupação das organizações neste quesito.

Em contrapartida, as empresas ainda davam mais importância e investiam mais na área da publicidade, ocasionando uma disputa de postos de trabalho entre os Relações Públicas, Jornalistas e outros profissionais. Entretanto, no dia 08 de outubro de 1967 surgiu, então, a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (ABERJE) – que passou a se chamar Associação Brasileira de Comunicação Empresarial no fim dos anos 80 – com o intuito propagar a importância da comunicação corporativa e organizacional como uma função administrativa, política, cultural e simbólica

para a gestão estratégica das organizações e para o fortalecimento da cidadania. A partir daí, as instituições passaram a ter percepção da importância de um trabalho completo no que diz respeito à comunicação.

As empresas iniciavam um processo profissional de interlocução com seus públicos. Davam-se conta da necessidade de uma forte relação com os consumidores. Percebiam que o ato de compra de produtos e bens pela clientela deveria embutir a “compra” do conceito, da identidade, do renome, da fama da empresa. [...] Na esfera interna, no chão de fábrica, as organizações se preocupavam em convencer os empregados de que deveriam se orgulhar do lugar em que trabalhavam. (KUNSCH, p. 8, 2009)

Até então, as atividades de comunicação das organizações ainda eram desenvolvidas isoladamente por profissionais e departamentos sem a capacidade técnica. Assim, as empresas comunicavam-se principalmente através dos *house organs* com conteúdos geralmente ligados à área de Recursos Humanos. Foi no ano seguinte, em 1968, que esta situação mudou. Neste ano foi regulamentada a profissão de Relações Públicas e, em 69, a de Jornalista. Nesta mesma época também começaram a surgir cursos de Comunicação por todo o Brasil. Tudo isto contribuiu para que as empresas, independentemente de seu porte (pequeno, médio ou grande), passassem a valorizar mais a área da comunicação, criando, inclusive, setores internos específicos para trabalhar com este ramo.

A partir daí, muitas mudanças começaram a surgir, principalmente após o regime militar no final da década de 80 – onde o povo clamava por liberdade de expressão e acesso a informação. As empresas passaram a reconhecer a importância dos profissionais de comunicação e de trabalhá-la de forma mais aprofundada e deixaram de praticar ações de comunicações isoladas e passaram a trabalhar de forma integrada, visando o melhor relacionamento com seus diversos públicos.

A comunicação integrada, sobretudo nos anos oitenta, passa a ser quase uma exigência das organizações, que pedem serviços completos de comunicação e não mais apenas o trabalho específico de uma agência de propaganda, de assessorias de Relações Públicas e de Imprensa, ou, ainda, de uma empresa de promoção ou merchandising. Isso se torna possível, na prática, com

departamentos especializados de cada área. Hoje já é comum, nos Estados Unidos e também no Brasil, a formação de grupos de empresas especializadas, cada uma das quais respondendo por suas atividades próprias. Para o desenvolvimento de campanhas de comunicação integrada as organizações, elementos das diversas empresas, juntam-se em grupos de trabalho. (KUNSCH, 1986, p. 108).

De acordo com Ivone de Lourdes Oliveira, em seu livro *O que é comunicação estratégica nas organizações?*, “o papel central dado à informação e ao conhecimento na contemporaneidade, aliado ao processo de globalização, cada vez mais expressivo no cotidiano, constitui um fenômeno que traz impactos econômicos, políticos, sociais e culturais para as organizações” (OLIVEIRA, 2007, p. 09), e são estas transformações que impulsionaram novas formas de gerenciar as relações dentro das empresas, sejam com seus atores sociais – público interno e externo – ou com seus negócios e planejamentos.

A partir dos anos 90, surgiram novas regulamentações legais e regras de governança corporativa, normas e padrões que estabeleceram referências e condicionantes de responsabilidade social e de relacionamento das organizações com os atores sociais. Com isso, as discussões acerca deste cenário se intensificaram de tal forma, inclusive, com o surgimento do conceito *accountability*. Este termo, segundo Oliveira, faz referência à “conduta transparente”, “interação constante com atores sociais”, “responsabilidade” e “prestação de contas das ações organizacionais”, ou seja, as empresas tiveram que passar a se preocupar mais com todas as questões que as envolvem interna e externamente.

Na contemporaneidade a interpretação da empresa perante seus trabalhadores – que no fordismo não passava apenas de “integrantes da produção” – se modificou totalmente, abrindo caminhos para um novo perfil de funcionário. A partir do pós-fordismo “o trabalho intelectualizado ganha dimensão no interior da organização, e habilidades e competências individuais passam a ser valorizadas” (OLIVEIRA, 2007, p. 13), aumentando, assim, as exigências para ingressar no mercado de trabalho. Qualificação, bom convívio interpessoal e a capacidade de enfrentar desafios passaram a ser características fundamentais no momento do profissional ser contratado. Com

um trabalhador participando efetivamente de uma sociedade como um todo, contribuindo com seu crescimento pessoal e profissional, as organizações sentiram a necessidade de adotar novos meios e políticas de interação. Neste momento, então, a comunicação organizacional passou a se destacar e a ser inserida nas grandes decisões e estratégias de forma mais assídua.

## **2.2 Comunicação Organizacional**

Quando se aborda o conceito de Comunicação Organizacional, surgem outras várias denominações como Comunicação Empresarial, Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional. Porém seus significados se cruzam. Para Kunsch (2003, p.20), essas são “terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de Comunicação levado a efeito pelas organizações em geral”.

O conceito de Comunicação Organizacional, por exemplo, é discutido por muitos pesquisadores da área, principalmente, pela sua abrangência e transdisciplinaridade. Por ter como principal essência a de otimizar o relacionamento da empresa com seus públicos, muitos conceitos são genéricos. Rego (p. 31,1986) é breve em sua declaração quando afirma: “Gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional. Produzir aceitação, por meio de comunicação expressiva-motivacional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas”.

Para Goldhaber (apud KUNSCH, 1997, p. 68), Comunicação Organizacional pode ser denominada como “um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

Já Marchiori (2011, p. 157), ressalta que “as definições parecem considerar a comunicação mais como técnica, talvez devido às exigências da época em que foram geradas”. Segundo a autora, a comunicação organizacional está diretamente ligada ao planejamento e aos processos de gestão que determinam as estratégias da organização.

Dentro de uma visão sistêmica das organizações, a comunicação organizacional é considerada essencial para o funcionamento das mesmas. Isto, porque, seu principal objetivo é o compartilhamento de informações entre as partes e a criação de relacionamentos interpessoais saudáveis, favorecendo um ambiente cooperativo dentro das empresas.

Apesar das diversas abordagens acerca da comunicação organizacional, Pinho aponta três características que são comuns na maioria das definições existentes sobre o assunto.

1) A comunicação organizacional ocorre dentro de um sistema aberto complexo, o qual é influenciado e influencia o seu ambiente, tanto interno (a chamada cultura organizacional) como externo; 2) A comunicação organizacional envolve mensagens e seus fluxos, propósitos, direções e mídia; 3) A comunicação organizacional envolve pessoas e suas atitudes, sentimentos, relacionamentos e habilidades. (PINHO, p. 29, 2006)

Carissimi (2001, apud SOARES, 2004, p.23), salienta que a diferença entre as expressões Comunicação Organizacional e Comunicação Empresarial, especificamente, é que o primeiro termo é mais abrangente, uma vez que engloba todas as tipologias de organizações, sejam com ou sem fins lucrativos, por exemplo. Contudo, o conceito de Comunicação Empresarial possui algumas particularidades que estão abordadas no próximo tópico.

### **2.2.1 Comunicação Empresarial**

As primeiras ações de Comunicação Empresarial ocorreram no início do século XX, nos Estados Unidos, após o jornalista Ivy Lee decidir montar o primeiro escritório de Relações Públicas do mundo. Seu objetivo principal era recuperar a credibilidade do empresário John D. Rockefeller, que na época era acusado de combater impiedosamente as pequenas e médias organizações. Para isso, passou a fornecer à imprensa, notícias empresariais com cunho jornalístico para serem divulgadas em editoriais, ao contrário do que a maioria das empresas fazia que era publicar como forma de anúncio pago.

De acordo com Amaral (1999), o jornalista adotou uma carta de princípios que, em meio ao texto, ressaltava que “nosso plano é divulgar

prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à Assessoria e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público". O resultado foi superior ao esperado. Com o trabalho junto à imprensa e à opinião pública que Ivy Lee executou, Rockefeller passou de "patrão sanguinário" a "benfeitor da humanidade".

Este case de sucesso impulsionou o estudo de Relações Públicas e da Comunicação Empresarial no mundo, além de inúmeras organizações adotarem este modelo de relacionamento com a imprensa e seus públicos. Uma das primeiras empresas que adotou a Comunicação Empresarial foi a General Eletric (GE). Na década de 60, a instituição proporcionou debates entre seus executivos e os profissionais da época para estimular o pensamento estratégico e divulgar o que a empresa pensava.

As atividades chegaram ao Brasil nos anos 50 atraídas pelas vantagens oferecidas pelo governo do presidente Juscelino Kubitschek e pela vinda das indústrias e agências de propaganda dos Estados Unidos. O marco inicial das Relações Públicas no país ocorreu em 1914, com a criação de um setor na empresa "The Light and Power Co. Ltda.", concessionária da iluminação pública e do transporte coletivo de São Paulo. Na ocasião, a direção da organização criou o Departamento de Relações Públicas, que foi entregue ao engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, que durante 19 anos exerceu as funções de diretor de Relações Públicas da Light. Já a primeira publicação reconhecida nacionalmente foi a revista "*General Motors*", editada pela *General Motors* do Brasil, em 1926. Em 1967 a Aberje contabilizava cerca de 200 publicações empresariais no Brasil e, em 1990, esse número chegou a 10 mil (LEMOS, DEL GÁUDIO, 2010, p.278).

Muito semelhante à Comunicação Organizacional, o conceito de Comunicação Empresarial para Bueno é:

A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades etc.) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião,

classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas etc) ou junto à opinião pública. (BUENO, 2003 p.40).

Segundo o autor, então, independente do termo utilizado, a essência é basicamente a mesma, a prática da comunicação de uma organização com seus públicos. Cahen (2005, p.29) ainda discute sobre o conceito de Comunicação Empresarial e defende que “é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa. Seus objetivos são: criar – onde ainda não existir ou for neutra –, manter – onde já existir –, ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto aos seus públicos prioritários”. Cahen (2005, p.29-30) ainda explica que na Comunicação Empresarial as ações são permanentes e que a atividade sistêmica quer dizer depender o menos possível da ação individual e o mais possível de sistemas implantados e já executados pela organização.

Outra definição é proposta por Bahia (1995, p. 09), que denomina a “comunicação empresarial como um conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir. Interna ou externamente, a informação prestada por ela corresponde a uma estratégia”. Quem também defende o cunho estratégico da Comunicação Empresarial é Rego que determina:

A comunicação empresarial é um processo amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais e as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais enquanto ao objetivo pretendido com elas. (REGO, p. 59, 1986)

Entretanto, apesar de ser muito discutido seu conceito, a Comunicação Empresarial deve ser analisada e considerada muito mais do que uma definição propriamente dita. A recomendação feita por Paulo Nassar (1995) em seu livro *O que é Comunicação Empresarial* frisa exatamente esta preocupação. “A Comunicação Empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como ‘um conjunto de métodos e técnicas de Comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores,

consumidores, etc)'. Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial" (1995, p.45). Sobretudo, ela deve ser considerada ferramenta essencial para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização, agindo como elo entre a comunidade e o mercado.

### **2.2.2 Comunicação Institucional**

Outro conceito relacionado à Comunicação Organizacional é o termo Comunicação Institucional. Este, por sua vez, traz consigo uma ideia mais político-social. O surgimento deste termo está relacionado à necessidade de se estabelecer distinção entre ações comunicacionais não restritas ao campo mercadológico da promoção e venda de produtos, e o discurso institucional que busca modificar um comportamento, uma atitude ou a conseguir adesões a uma ideia. É neste contexto que as organizações começam a se posicionar não apenas como simples fabricantes de bens materiais, mas, sim, como sujeitos realizadores de um projeto, como parte de um processo comunicacional mais amplo.

Rego (apud KUNSCH, 1986, p.111) define que o objetivo principal é "conquistar simpatia, credibilidade e confiança" com seu público-alvo. Segundo o pesquisador, ainda, para praticar ações de Comunicação Institucional as empresas utilizam as estratégias de Relações Públicas para construir uma boa imagem e identidade corporativas, melhorando, assim, a visão do público externo diante da organização.

Kunsch, (1995, p.92) também salienta que a Comunicação Institucional permite à organização "ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública", ou seja, a construção de sua identidade (seu propósito e objetivo) e sua imagem organizacional (o que o público pensa ao seu respeito), preocupando-se sempre em ressaltar aspectos relacionados com a missão, visão, valores e filosofia da organização.

É a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. (KUNSCH, 2003, p. 164)

Aqui, é importante ressaltar da diferença entre imagem e identidade. Por vezes estes dois termos são misturados e não bem definidos. Rego (1986, p. 97) coloca que identidade “deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos. Imagem, por outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos.” Portanto, a identidade é o que realmente a organização é e a sua imagem é como ela é percebida externamente.

A essência da Comunicação Institucional não está centrada nas comunicações de marcas e produtos; não se trata de uma “emissora de marcas”, a empresa se tornou “emissora de sentido”.

A organização torna-se “emissora de sentidos”. Para que essa mudança seja consolidada, é interessante observar a transição acerca do “local” em que a organização se posiciona. Se antes ela se expressava no “mercado de produtos”, como fabricante, agora se reporta ao “mercado de comunicação”, como portadora de um nome e de uma missão: uma instituição propriamente dita. Passar da empresa baseada na produção para a empresa fundada em um projeto orientado é uma mudança radical de concepção, necessariamente legitimada, publicizada, entendida e aceita pela maioria, o que explica a valorização da comunicação institucional. (WEIL, 1992, p.28-29)

Porém, apesar de ser bem específica, há uma ligação entre a comunicação institucional com a mercadológica. Isto, porque, um bom conceito e boa imagem são ferramentas necessárias para a conquista de mercado, promovendo o potencial comercial da organização.

### **2.2.3 Comunicação Mercadológica**

A Comunicação Mercadológica surgiu nas organizações como forma de divulgar os produtos e serviços com finalidade comercial. Ela contempla as ações desenvolvidas por uma empresa, cuja finalidade é reforçar a imagem das suas marcas, produtos e serviços com seus públicos-alvo e, conseqüentemente, aumentar suas vendas e seu lucro. Galindo conceitua Comunicação Mercadológica a partir da seguinte leitura.

Comunicação mercadológica é a produção simbólica decorrente do plano estratégico de uma organização em sua interação com o mercado, constitui-se em uma mensagem multidirecional elaborada com conteúdos relevantes e compartilhados entre todos os envolvidos nesse processo, tendo como fator gerador as ambiências socioculturais e tecnológicas dos seus públicos de interesse e dos meios que lhe garantam o relacionamento contínuo, utilizando-se das mais variadas formas e tecnologias para atingir os objetivos comunicacionais previstos no plano. (GALINDO, 2012, p. 96)

Atualmente, devido à grande quantidade de pesquisas focadas nos hábitos do consumidor, a globalização dos mercados e, principalmente, ao aumento da concorrência, o diferencial das organizações passa a ser a qualidade da comunicação exercida para com o público. Sobre isso, Kunsch (2003, p.164) também afirma que “a comunicação mercadológica se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação para conquistar o consumidor e os públicos alvos estabelecidos pela área de marketing”.

Em relação aos instrumentos de comunicação abordados pelos autores, ressalta-se que estes estão ligados às formas de interação que podem ser utilizadas pela comunicação mercadológica para apresentar os conteúdos aos receptores. Isto, para que, estes meios auxiliem a construção conceitual das organizações e suas marcas, produtos e serviços.

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)

De um modo geral, a Comunicação Mercadológica é utilizada com ferramenta estratégica para realizar ações que direcionam a empresa no mercado do consumo. Segundo McCracken (2003, p.106) “a publicidade atua como potente método de transferência de significado, fundindo um bem de consumo a uma representação do mundo culturalmente constituído dentro dos moldes de um anúncio específico”, isso a torna uma das principais ferramentas

utilizadas. Principalmente, pois, hoje, o consumo tem um significado muito maior do que simplesmente de massa, mas, sim, um consumo individual e significativo para as pessoas e as comunidades as quais estão inseridas. Sobre isso, Quessada (2003, p17) salienta que “já saímos da ‘sociedade de consumo’ que remetia a ideia de consumo de massa”. Estamos chegando à era em que o indivíduo fundamenta a unidade de referencia social”.

Assim, atualmente a sociedade de consumo que antes era visualizada como um grupo com comportamentos e atitudes de massificados, sem identidades individuais, pode ser considerada como grupos de pessoas que possuem interesses e formas de viver comum, e o comportamento de consumo acompanha as características desses consumidores. Este contexto reflete diretamente na forma de trabalhar a comunicação mercadológica com os públicos, pois suas ações estudadas a ponto de expressar as atitudes e crenças de seus consumidores, para que haja proximidade entre as partes e, conseqüentemente, mais resultado de venda.

### **2.2.5 Comunicação Administrativa**

A Comunicação Administrativa que são todos os elementos de comunicação ligados ao fluxo de informação interna que estabelecem as relações entre setores, chefias e colaboradores. Ela tem como finalidade orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais, além de informar regras e normas da organização. Algumas características dessa comunicação são: caráter prioritariamente informativo, conversação em prol da boa execução de tarefas, instruções, diretrizes, informações técnicas ou acontecimentos administrativos e operacionais. Segundo Kunsch (2003, p. 153), “a comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela”.

A Comunicação Administrativa na literatura apresenta-se como um processo de transmissão de mensagem/informação entre um emissor e um receptor, direta ou indiretamente, envolvendo a organização de serviço, mas que implica no desenvolvimento desse serviço. Influencia processos e

procedimentos de uma organização, incluindo as rotinas, normas, regulamentos (importância sempre de se documentar, tornando conhecimento/registo para os colaboradores). Esta garante a institucionalização de processos, estabelecendo como estão sendo feitos os trabalhos e quais resultados pretende-se alcançar. Desse modo, a Comunicação Administrativa necessita fazer uso do processo de disseminação das informações oriundas das áreas administrativas, através de documentos e meios de comunicação. Segundo Kunsch, algumas ferramentas que podem ser empregadas para exercitar a comunicação administrativa são:

Contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadros de avisos, relatórios, caixas de sugestões, publicações, vídeos, filmes institucionais e comerciais entre outros. (1986, p. 36)

Assim, pode-se considerar a Comunicação Administrativa como um método para alinhar as ações estabelecidas aos recursos disponíveis, visando reduzir os custos e maximizar os lucros, implementando ações de curto, médio e longo prazo de acordo com os objetivos comunicacionais e administrativos constituídos pela empresa.

### **2.2.5 Comunicação Integrada**

Diante dos conceitos até agora apresentados, o principal fato é que independente da nomenclatura adotada pelos autores, o que podemos ressaltar é o objetivo central em exercitar uma boa comunicação dentro das organizações, além de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo. Para isso, todas as formas de comunicação, sejam institucionais, organizacionais ou mercadológicas, devem ser trabalhadas de forma integrada.

Na literatura brasileira, o conceito de Comunicação Integrada foi discutido por Kunsch (1986) para ressaltar a importância do planejamento de Relações Públicas na totalidade das atividades de comunicação. Sua compreensão parte das noções de interdisciplinaridade, da "atuação conjugada de todos os profissionais da área" (Aberp apud Kunsch, 1986, p.107) e da

interação das atividades de áreas afins da comunicação. Bueno também acrescenta a seguinte definição:

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, 2002, p.79)

Constata-se, então, que quando as empresas trabalham com um sistema de comunicação integrada, o resultado fica mais coerente, alcançando seus públicos de uma maneira mais hegemônica. Isto, porque, todas as formas comunicativas transmitirão a mesma ideologia e valores mantidos pela organização, independente do meio que será utilizado ou do público-alvo. Para Kunsch (2003, p.150), comunicação integrada é uma filosofia que viabiliza uma atuação sinérgica entre as diversas áreas de uma empresa, reunindo a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa que, por sua vez, formam a comunicação organizacional.

É possível encarar de várias maneiras a comunicação integrada, que em síntese, constitui uma somatória dos serviços de comunicação feitos, sinergicamente por uma ou várias organizações e tendo em vista sobretudo os públicos a serem atingidos e a consecução dos objetivos propostos [...] a real eficácia da comunicação é o objetivo último de um trabalho integrado [...] isto só é possível mediante uma ação conjugada de todas as áreas que produzem emitem e vinculam mensagens para os mais diferentes públicos." (KUNSCH, 1986, p. 113).

Ou seja, na Comunicação Integrada, os diversos setores trabalham de forma conjunta para que a organização possa estabelecer e manter um relacionamento com seus públicos e a sociedade. Para melhor visualização, a figura 1 apresenta um esquema do funcionamento da Comunicação Integrada:

**FIGURA 1 – O esquema da Comunicação Integrada**



Fonte: KUNSCH, 1997, p.116.

A coordenação das mensagens oriundas de todos os departamentos de comunicação das organizações é que resultará no sucesso da comunicação integrada, pois ela somente é eficiente se existir sinergia entre as áreas participantes do processo comunicacional. Como afirma Moriarty (2001) o objetivo da comunicação integrada é criar sinergia entre as mensagens. Assim, não importa de qual setor de comunicação a informação seja, o alicerce tem que ser o mesmo. Muda-se o canal e a tática, mas a mensagem transmitida é a mesma. O próximo capítulo aborda, exclusivamente, um dos pilares da comunicação integrada, a interna.

### 3 A COMUNICAÇÃO INTERNA

As duas últimas décadas foram marcadas pelo processo de globalização e, com ele, as organizações passaram a rever seus conceitos sobre a sua relação humana com seus públicos. As mudanças constantes no cenário global e a necessidade de agilidade ao aprender novas funções rapidamente para adaptar-se à nova realidade, concederam à comunicação uma importância nas organizações contemporâneas. Agora, a valorização do indivíduo dentro das organizações e o trabalho para que os fluxos de comunicação interna existam e funcionem bem se tornaram prioridades para grande parte das gestões.

Pela grande maioria dos autores, a Comunicação Interna vem sendo definida como aquela voltada para o público interno das organizações, buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais. Raigada (1997) salienta que a Comunicação Interna está inclusa dentro da Comunicação Organizacional, pois está relacionada diretamente com os seus públicos (interno e externo), porém não sendo definidos como consumidores (como ocorre na publicidade ou no marketing), mas, sim, como interlocutores sociais. Kunsch também relaciona a Comunicação Interna com a Integrada:

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a diretoria e todos os colaboradores envolvidos (KUNSCH, 1997a, p.129).

Por vezes, inclusive o termo Comunicação Interna é substituído pelas definições de “Endomarketing” ou “Marketing Interno”. Tudo que diz respeito ao ato de comunicar dentro das empresas é comunicação interna. Porém, termos relacionados a “marketing” são discutidos de formas distintas. Brum (apud KUNSCH, 2003, p.155) afirma que o endomarketing é “o conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares”. Já Kunsch discorda plenamente desta definição e diz que os funcionários não podem ser vistos somente como aquele que serve o cliente, mas, sim, como seres humanos.

Ao darmos ênfase à dimensão humana da comunicação organizacional, nosso principal propósito é defender a importância da comunicação humana no âmbito organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital. (KUNSCH, 2010, p.49)

Clemen (2007, p.40-41), concorda com a colocação de Kunsch e ainda acrescenta que “nenhuma empresa pode perder de vista o seu mercado externo, mesmo que esteja desenvolvendo uma ação com seus funcionários; mas não deve resumir a Comunicação Interna à satisfação do cliente-consumidor”. Segundo afirma Raigada (1997, p.98) a sua essência está relacionada à mediação no interior de um sistema social relativo aos processos que buscam um ajuste social entre os produtores e cidadãos, em torno de relações de valores e atividades que comprometem a qualidade dos interlocutores.

Kunsch (2003, p.159), lembra, também, que a Comunicação Interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. A maior parte do seu dia as pessoas passam em seu local de trabalho, ou seja, é fundamental que o ambiente seja agradável e harmonioso para o seu próprio bem e para o bem da empresa.

[...] conseguimos distinguir algumas das atividades relacionadas à área da Comunicação Interna. Integrar os funcionários; envolvê-los com os interesses e as metas da organização; informá-los sobre as decisões que são tomadas dentro da empresa e, ao mesmo tempo, estimulá-los a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições são alguns exemplos de funções da área de Comunicação Interna. Percebemos que, à medida que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, ele se sente mais valorizado e comprometido com a organização para a qual trabalha. (DIAS, 2006, p.14)

Aqui, conforme Kunsch, é importante ressaltar que o funcionário torna-se um porta-voz da organização que transmite sua opinião aos públicos aos quais se relaciona.

O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas. (KUNSCH, 2003, p.159)

Na obra *Comunicação Interna: a força das empresas*, o pesquisador Marchesi (2005, p. 45) inicia o capítulo *Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo* trazendo uma frase imponente: “Se quiseres obter sucesso, os gestores das organizações devem, em primeiro lugar, dirigir suas atenções para as necessidades de comunicação de seus colaboradores”. Baseando-se nesta colocação, podemos afirmar que o sucesso de uma organização está diretamente ligado ao clima interno e ao bem-estar das relações entre todas as partes.

A comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco dos negócios, estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas. (MARCHESI, 2005, p.47-48)

Dentro das organizações a comunicação ocorre por meio de redes formais e informais, que atuam simultaneamente. A rede formal refere-se àquela que "deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa" (BUENO, 1989, p.75), e depende da existência de canais formais de comunicação. Já a rede informal origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização. Neste contexto é importante ressaltar os fluxos os quais a comunicação acontece. Kunsch (2003 pg. 84 e 86), afirma que os fluxos determinantes de um ambiente organizacional são os seguintes: descendentes, ascendentes, horizontal, transversais e o fluxo circular. Apesar de mencionar cinco tipos de fluxos, os mais utilizados pelas organizações são o ascendente, descendente, horizontal e, com a disseminação das tecnologias, o fluxo transversal.

O fluxo descendente é o que prevalece dentre as relações comunicacionais dentro das organizações. Sua essência está na transmissão das informações dos altos escalões para o quadro de funcionários, por meio de canais, como os tradicionais boletins ou jornais internos de empresa. O fluxo ascendente é caracterizado pelas informações advindas de sugestões, críticas e considerações oriundas dos funcionários e dirigidas à direção. Já o fluxo horizontal tem cunho informal e é caracterizado pela troca de informação entre pares, setores e grupos. O último, e mais atual, é o fluxo transversal que permite, através das ferramentas como *e-mail*, intranet, entre outros, a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos independentemente seu nível hierárquico dentro da organização.

Bueno (1989, pg. 71-99) complementa a análise de Kunsch e apresenta as seguintes tipologias para a Comunicação Interna: burocrático (prevalência do fluxo descendente, através de canais burocráticos ou formais); retroalimentador (predomínio do fluxo ascendente, possibilitando permanente *feedback*); espontâneo ou informal (onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal e de comunicação transversal); e democrático (aquele em que os distintos fluxos coexistem sem se sobreporem).

Independente de qual seja seu fluxo e/ou tipologia, Corrado (2002, p.21) acredita que a Comunicação Interna, de uma maneira geral, tem papel fundamental nas organizações, destacando que “quando a comunicação com colaboradores se concentra no cumprimento da missão empresarial, cria valor”. O autor ainda destaca algumas reflexões importantes dentro do contexto da Comunicação Interna: 1) Pode uma empresa ter uma boa imagem empresarial, se não gozar de uma boa imagem junto ao seu pessoal? 2) Se um funcionário não for bem informado e nem leal e, por conta disso, não tiver uma boa imagem da empresa, que impacto isso pode trazer para os resultados da empresa? 3) A direção da organização é capaz de dar aos colaboradores a ampla gama de informações requeridas pelos colaboradores? 4) É possível ter um programa eficaz de qualidade sem uma comunicação adequada?

Assim, baseando-se nas reflexões citadas e nos conceitos apresentados, é possível perceber que, dentro de uma visão geral, o papel da Comunicação Interna dentro das organizações é de estreitar a relação entre empresa e funcionário, estabelecendo laços de fidelidade e parceria entre as

partes. Isto, para que, o público interno seja movido pelo sentimento de pertencimento e queira, de fato, exercer seu papel em prol da empresa. Entretanto, é importante ressaltar que não basta apenas se comunicar internamente, mas deve-se saber como fazê-lo. Para isso é necessário conhecer este público através de um contato pessoal próximo com a finalidade de estabelecer uma relação de confiança.

### **3.1 O público interno**

As organizações se relacionam com dois grandes públicos, interno e externo. Fascioni (2006, p.173) afirma que estes grupos são distinguidos pelo interesse da empresa em relação a eles. Por exemplo: o público interno engloba funcionários, colaboradores, acionistas e parceiros, já no externo se enquadram os clientes e a comunidade em geral. O público, de uma maneira propriamente dita, deve ser considerado, segundo Rabaça e Barbosa (2001, p.604 Apud FRANÇA, p.37) um “conjunto de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição ou empresa, e cujos atos afetam direta ou indiretamente os interesses da organização”. Porém, sua definição é contestada por outros pesquisadores.

França, por exemplo, determina uma divisão lógica entre os públicos, onde o fator decisivo é o tipo de relação que estes possuem com a organização. Para o autor, funcionários ou colaboradores são “públicos essenciais”, pois são fundamentais à sobrevivência da empresa. Aqui, considera-se, também, o termo público interno.

O conceito está baseado nos critérios das ligações socioeconômicas e jurídicas, que podem existir ou não entre os públicos e organizações, conforme é ensinado nos cursos de relações públicas: Público interno é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição. (FRANÇA, 2008, p.39)

Já para Fortes (2003, p.72) o público interno se trata de um “agrupamento espontâneo, com ou sem contiguidade física, perfeitamente identificável originário das pessoas e dos grupos ligados à empresa por

relações funcionais oficializadas, que caracterizam em empregador e o empregado”. Em outras palavras, pode-se definir que o público interno é composto por todos aqueles que possuem um contrato de trabalho com a organização, além de seus familiares e dependentes, pois estes são afetados diretamente por qualquer decisão da empresa.

O público formado por colaboradores e seus familiares é, sem dúvida, o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa, sendo, portanto, além de estratégico, prioritário em termos de comunicação. (MARCHESI, 2005, p. 46)

O público interno é considerado estratégico, pois exerce grande influência nas esferas públicas e privada. Lara (2003, p. 95) ressalta que “se essas pessoas forem bem informadas, a instituição vai contar com um poderoso contingente que, mesmo involuntariamente, poderá defendê-la, ou ajudar a divulgar seus feitos”. Entretanto, há o lado controverso. Caso as informações não cheguem até estas pessoas, há uma grande probabilidade de que notícias negativas, incompletas e incorretas sejam disseminadas no ambiente interno e externo.

Para que este fluxo de informações ocorra de maneira eficiente, então, é aplicada a comunicação interna. Ela vem para estimular o diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização (KUNSCH, 2003, p. 159-160).

O público interno é o grupo que está mais próximo da empresa. O seu comportamento no ambiente de trabalho desempenha um papel decisivo em sua vida. Por essa razão, qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho tem influência sobre o seu comportamento. A publicação interna é, até certo ponto, o único veículo que traz mensagens, cujas fontes são os próprios trabalhadores. Mensagens que interessam também às suas famílias. Estas também participam do mundo da empresa, porque dependem dela. (REGO, 1989, p. 47)

Assim, a comunicação nas organizações flui de duas formas, formal e informal, cada uma com seus canais específicos. No próximo subcapítulo estão apresentados os principais meios utilizados.

## 3.2 Mídias internas

Quando a Comunicação Empresarial passou a ser trabalhada pelas organizações, no Brasil em meados dos anos 50, as ferramentas de comunicação praticamente se resumiam em apenas um canal: o *house organ*. Os *house organs*, mais conhecidos como jornais empresariais, surgiram como um meio de informação da organização para o público interno. O primeiro reconhecido nacionalmente, foi lançado em 1926, pela General Motors (AMARAL, 1999). Atualmente, após o avanço das tecnologias de comunicação digital, as empresas possuem uma cartela enorme de opções para praticar uma comunicação eficiente com seus públicos, seja interno ou externo. Assim, pode fazer uso de múltiplas ferramentas para criar um laço de fidelidade, integrando, motivando, informando e educando o público-alvo da organização, neste trabalho, especificadamente, os colaboradores. O primeiro passo antes de definir qualquer meio de comunicação é estudar o seu público para conhecê-los para, posteriormente, poder oferecer formas mais eficazes, com uma linguagem apropriada, conteúdo e formatos adequados. Sobre isso, Soares acrescenta que

Os veículos internos das empresas desempenham um papel importante nas organizações. Quando bem produzidos, estruturados e focados nos objetivos estratégicos, conseguem cumprir o papel de porta-vozes da empresa junto ao seu público interno. E, quando trabalhados na perspectiva de ouvir o outro, retroalimentam e consolidam o discurso organizacional, ou, ainda, colaboram com o processo de mudança e evolução empresarial. A mídia interna deve ser organizada de acordo com as características da organização e de seus empregados. (SOARES, 2008, p. 105)

Primeiramente, a comunicação interna é realizada de duas maneiras: formal e informal. Na comunicação formal sempre há uma fonte oficial. Aqui, são utilizados canais impressos, como murais, ofícios, *e-mails*, jornais e informativos internos, além de meios orais, como reuniões, conferências e entrevistas e os meios aproximativos, como eventos, visitas, programas de integração e confraternizações. Para utilização de todos estes meios, deve-se estar atento de que as informações transmitidas chegarão aos destinatários e que elas tragam o devido retorno para a organização. Os meios informais de

comunicação interna não possuem regras, normas ou uma fonte oficial de informação, ela inicia após o relacionamento entre os indivíduos, de sua convivência, troca de experiências e informações e através do diálogo.

Dentre o leque de possibilidades de meios de comunicação interna, podemos destacar: *house organs* (jornal ou revista de uma empresa destinado, na maioria das vezes, aos seus colaboradores), os boletins eletrônicos ou impressos, jornal mural, intranet, *e-mails*, blogs corporativos e eventos como seminários, encontros, palestras, são os mais utilizados. Também se podem mencionar outros meios utilizados para comunicação administrativa como ofícios e cartas e para publicitária (campanhas internas), banners, pequenos outdoors, cartazes, banners digitais. Ainda, dentro das ferramentas, podemos apontar a TV interna, rádio empresarial, premiações internas, momentos de visita familiar à sede, e, claro, a mais antiga e um dos principais meios de comunicação nas empresas, a reunião. “Necessária como instrumento de informação, coordenação e verificação, ela proporciona a troca de ideias e experiências, além da orientação de atividades” (MELO, 2006, p. 36). Além de encontros marcados os pesquisadores consideram as casualidades ótimas formas de comunicação interna. Um encontro entre superiores e empregados no elevador, por exemplo, pode ser um canal de informação eficiente.

Lemos e Del Gáudio (2010, p.291-293) também abordam sobre as ferramentas mais utilizadas para a comunicação interna. Baseando-se nestes relatos, a seguir são apresentadas algumas definições:

**Informativo ou Boletim:** a alternativa de baixo custo pode ser impressa ou eletrônica - o que influencia na linguagem a ser utilizada. Geralmente é composta por notícias curtas e possui periodicidade diária ou semanal. No caso da versão eletrônica, pode ser enviado por *e-mail* aos funcionários.

**Jornal:** o jornal é uma das mídias mais tradicionais utilizadas pelas empresas. Normalmente possui periodicidade mais estendida que o informativo ou boletim; geralmente são mensais. Veicula artigos, entrevistas e reportagens mais extensas. Seu custo é mais elevado, pois demanda mais páginas e diagramação mais elaborada.

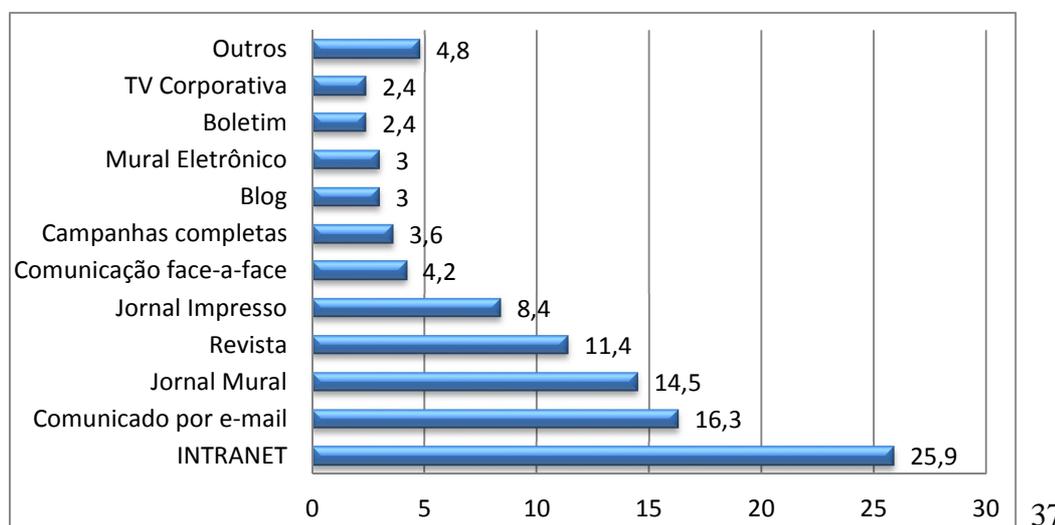
**Revista:** pode ter periodicidade ainda mais estendida do que o jornal, geralmente trimestral ou semestral. Com maior número de páginas, papel de melhor qualidade e diagramação mais sofisticada, tem um custo ainda maior.

**Mural:** de fácil elaboração, o mural pede uma periodicidade e notícias curtas, já que a leitura é feita em pé. É afixado em locais como cafés e áreas de descontração da empresa. Atualmente, existem mais mídias tecnológicas, como os painéis eletrônicos e televisores, que substituem os murais de papel em algumas empresas.

**Intranet:** canal de comunicação interna onde circulam informações no ambiente privativo das organizações sendo acessíveis somente aos colaboradores, o que a diferencia da Internet, por exemplo. Geralmente é usado mais para informações oriundas dos setores administrativos e de recursos humanos. Mais do que um veículo para comunicação ascendente e descendente, ela disponibiliza formulários, por exemplo, necessários para o trâmite interno e a comunicação horizontal. Permite que as notícias sejam postadas com rapidez. Não atinge funcionários que não possuem fácil acesso a computadores dentro da organização.

O gráfico 1 apresenta uma pesquisa dos principais veículos disponibilizados pelas empresas feita pela Aberje com dados de 2012. Esta teve por objetivo mapear as práticas adotadas pelas empresas em relação ao seu processo de Comunicação Interna. A amostra do estudo contempla a participação de 179 empresas associadas, de diversos segmentos e setores da economia e classificadas entre as mil maiores empresas do Brasil, de acordo com as revistas Exame e Valor Econômico. No total, as empresas empregam aproximadamente 600.000 profissionais, sendo que a maioria delas (55%) possui mais de 5.000 funcionários.

**GRÁFICO 1 – Os principais meios de comunicação interna**

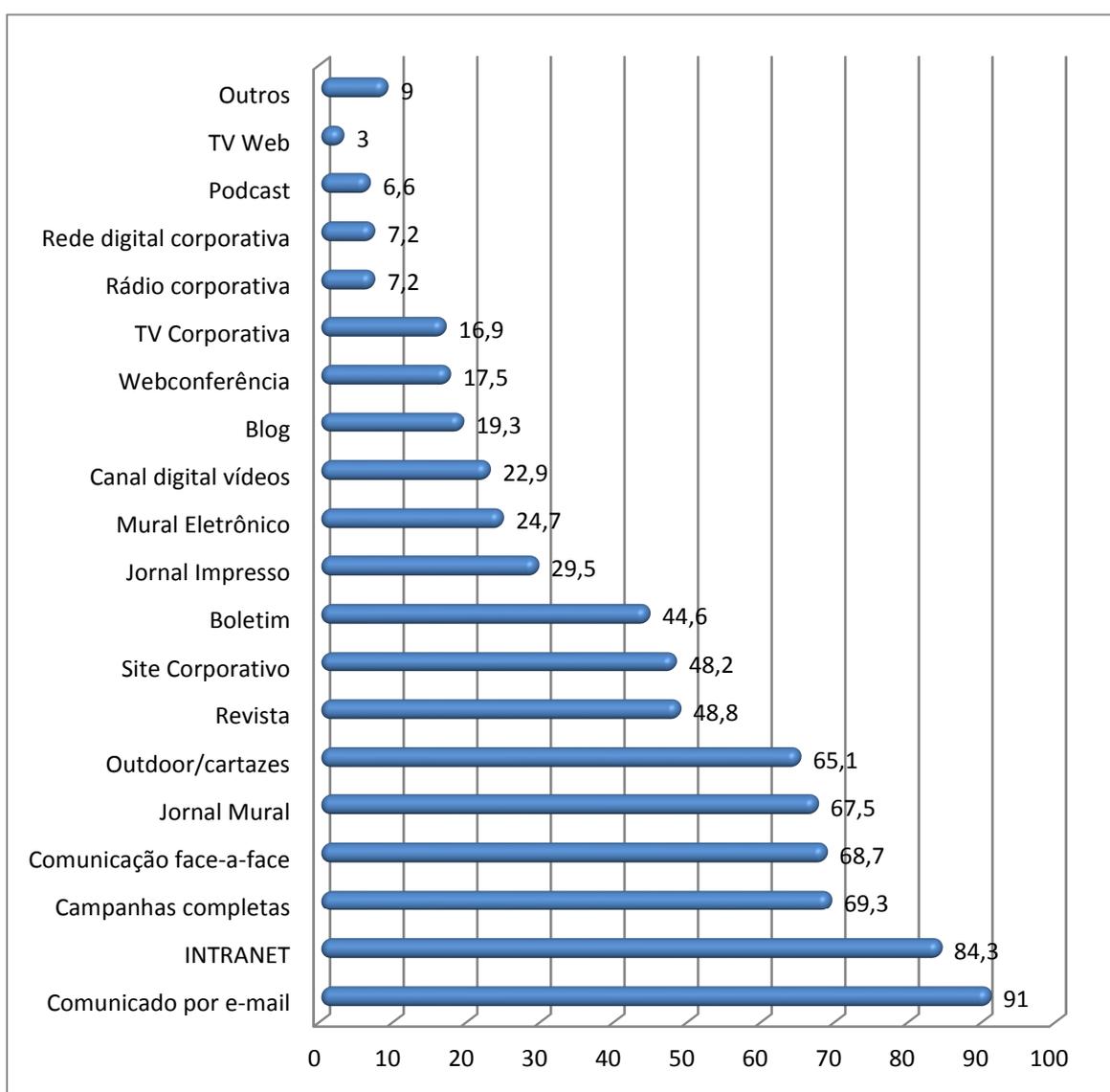


Fonte: Aberje, 2012

Segundo a pesquisa, é possível constatar que os veículos digitais apresentam-se como sendo o principal veículo de Comunicação Interna, com destaque para a intranet (25,9%) e os comunicados por e-mail (16,3%). Já os veículos tradicionais também continuam sendo muito utilizados como o Jornal Mural (14,5%), Revista (11,4%) e o Jornal Impresso (8,4%).

Complementando os dados apresentados acima, o gráfico 2 apresenta as principais ferramentas utilizadas pelas empresas se comunicarem, especialmente, com seus funcionários:

**GRÁFICO 2 – Veículos de comunicação interna disponíveis aos funcionários**



Fonte: Aberje, 2012

Aqui, é possível constatar a grande variedade de canais de comunicação que estão à disposição das empresas para se comunicarem com seus funcionários. Novamente, o destaque fica para duas ferramentas digitais: *e-mail* e intranet. Estes são os dois veículos mais utilizados na atualidade pelas organizações, seguidos pelos meios impressos, como jornais murais e revistas.

As tecnologias têm favorecido os fluxos de comunicação organizacional tanto interna, quanto externa. É difícil imaginar alguma empresa, independente de seu porte - micro, pequena, média ou grande - sem utilizar, ao menos, computadores. As organizações passaram a depender do uso destas ferramentas para otimizar os processos trabalhistas e, também, comunicacionais. Assim, os sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos na web e intranets, por exemplo, são hoje os meios de operação e conexão da empresa com seus públicos, como ressalta José Benedito Pinho.

Tecnologia emergente e promissora ferramenta de comunicação, a internet representa o mais novo instrumento que o profissional de relações públicas pode contar para o seu trabalho de influenciar positivamente os públicos de interesse de empresas e instituições. Os recursos tecnológicos e as principais aplicações de internet precisam ser bem mais conhecidos em suas características para oferecer o adequado suporte as estratégias de relações públicas, especialmente por permitir a prática e uma comunicação aberta e dialógica e o estabelecimento de relacionamentos mais próximos, permanentes e duradouros entre a organização e seus diversos públicos que a constituem e com ela interagem (PINHO, 2003, p. 7).

A relação das organizações com as tecnologias digitais tornou-se primordial. Através destas mídias, o cidadão é capaz de interagir com as ferramentas disponíveis, ajudando, também, na produção e no compartilhamento das informações. Para obter maior aproveitamento destas tecnologias, as organizações necessitam buscar diferentes formatos e estratégias para manter e ampliar a comunicação e o relacionamento com seus públicos.

Em pesquisa realizada pela Aberje - entre o final de 2014 e início de 2015 – sobre “Tendências da Comunicação Corporativa no Brasil para 2015” é importante ressaltar alguns resultados. Na categoria “o que impactará mais

fortemente a comunicação da organização em 2015” a opção que ficou em primeiro lugar no ranking foi “aumento da interação e do impacto via comunicação digital”, com 132 pontos. Outro dado retirado desta pesquisa, desta vez na categoria “quais os processos de comunicação com maior crescimento de relevância e investimento financeiro em 2015” é que, dentre os cinco principais, os três mais votados foram “Comunicação interna”, com 63,8%, e “Presença digital” e “Comunicação institucional”, ambos com 52,2% dos votos. Ao todo, 72 organizações associadas, de diversos segmentos e setores da economia e classificadas entre as 500 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com “Melhores & Maiores” da revista Exame, participaram da enquete. Estes resultados, portanto, confirmam a tendência das organizações utilizarem cada vez mais os meios digitais para exercer a sua comunicação.

Entretanto, apesar da facilidade oportunidade pela comunicação digital, é importante ressaltar que nem todo processo comunicativo dentro de uma organização é digitalizável. Estas estratégias de comunicação digital devem estar sustentadas e interligadas com um plano de comunicação geral da empresa. Porém, independente do meio que for utilizado, o fator primordial para a credibilidade das informações passadas é a confiança que o receptor tem em relação ao emissor. Ou seja, se o funcionário não está bem inserido na empresa, defendendo suas missões e seus valores, dificilmente vai receber as informações de uma maneira positiva e confiável, ainda mais se a organização não se mostrar preocupada com o bem-estar dos colaboradores. Além disso, o emissor deve ter a consciência do melhor momento em se comunicar com seu público, constatando sua disponibilidade para receber a informação.

[...] parte da compreensão do receptor é saber que ele pode estar sobrecarregado com informações, ou fracamente motivado. Atingir a compreensão leva à empatia, à habilidade de ver as coisas como a outra pessoa vê, ou a colocar-se no lugar da outra pessoa. A empatia conduz a comunicação aprimorada, porque as pessoas desejam iniciar um diálogo quando se sentem compreendidas. (OLIVEIRA, 2005).

Seja qual for o meio escolhido, é vital que haja agilidade nas informações, e que estas sejam emitidas com a maior transparência e antecipação possível, para evitar o número mínimo de boatos ou falhas de comunicação. Assim, para atingir a eficácia de todas as áreas da comunicação

organizacional, as empresas devem elaborar um planejamento estratégico desta, cuja proposta básica estabelece as diretrizes, as orientações e as estratégias.

## 4 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Se o desejo das empresas é obter sucesso em relação à sua comunicação com seus públicos, é necessário traçar um plano estratégico que direcionará os caminhos a serem seguidos, para serem colocados em prática. Os estudos sobre esta prática aqui no Brasil são poucos. Margarida Kunsch é um dos poucos autores nacionais que aborda o assunto planejamento da comunicação organizacional, na visão integrada e completa da organização. Outros autores trabalham a comunicação integrada de marketing, não incluindo a comunicação interna, administrativa e, tão pouco, a institucional.

De um modo geral, o planejamento estuda a selecionar os fatores de maior relevância, para concentrar seus esforços nestes fatores, objetivando que este trabalho não se perca diante de todas as demandas que podem acontecer em uma empresa, independente do seu porte ou ramo de atuação. De acordo com Philip Kotler (1976, apud FILHO, 2007, p.05), este planejamento estratégico é um método gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

A avaliação da cultura empresarial também é um grande passo para conhecer o direcionamento das mensagens, bem como os melhores canais a serem utilizados, independente do cargo ou posição que o funcionário ocupe na empresa. Por isto a importância em conhecer a fundo que são as pessoas que compõem o público que você está trabalhando. O responsável pelo planejamento de comunicação deve criar um esquema de “categorização”, para identificar quais as necessidades de cada um, suas principais características, em que âmbito organizacional estão inseridos e quais suas metas e atividades.

Helena Catharina Lyrio de Carvalho afirma que este processo de elaborar o plano de comunicação é muito importante para a cultura organizacional como um todo e, principalmente, na imagem institucional que ele proporciona. De acordo com a pesquisadora, o plano é definido como:

Conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e de seus colaboradores, a comunicação interna é, simultaneamente, decorrente

da cultura da organização e elemento que consolida os valores próprios dessa cultura. Desempenha, portanto, papel preponderante na formação do clima organizacional e na construção da imagem institucional diante do público interno. (CARVALHO, apud NASSAR, 2005, p.72)

Kunsch (2003, pg. 248-276) determina três etapas fundamentais para a realização do Plano Estratégico da Comunicação: (1) **pesquisa e a construção de um diagnóstico estratégico da organização**, que objetiva conhecer a organização para a qual será realizado o planejamento. Assim, fazem parte deste tópico a identificação de missão, da visão dos valores, do negócio, assim como a análise do meio ambiente; (2) **elaboração do planejamento estratégico da comunicação integrada**, que compreende o estabelecimento de filosofias e políticas, a determinação de objetivos e metas, o espoco de estratégias gerais, o relacionamento dos projetos e programas específicos e a montagem do orçamento geral e (3) **gestão estratégica da comunicação**, a ultima etapa da elaboração de um plano estratégico da comunicação é a sua gestão. A autora considera fundamental o envolvimento dos colaboradores da organização para obtenção da eficácia e da eficiência na comunicação. Portanto, a divulgação do plano, a implantação, o controle das ações e a avaliação de resultados concluem o plano.

A autora ainda sugere o seguinte roteiro para um projeto de Comunicação Organizacional: 1. Pesquisa Institucional e levantamento de dados; 2. Briefing – resumo e interpretação de dados gerais da organização (história, situação econômica, política de pessoal, definição dos públicos, sistema de comunicação); 3. Diagnóstico; 4. Proposta de Relações Públicas; 5. Programas de atividades (com todas as fases inerentes; objetivos, públicos, estratégias, recursos necessários, custos, sistema de implantação, etc.); 6. Anteprojeto; 7. Análise e revisão do anteprojeto; 8. Elaboração do projeto final.

Para obter uma qualificação deste plano é necessário conhecer toda a organização, sua história, estrutura, princípios, missão e visão empresariais, para que tudo isto reflita nos canais e conteúdos direcionados aos colaboradores.

Nesta etapa, é primordial definir e conhecer a fundo o público-alvo – no caso do planejamento de Comunicação Interna, os colaboradores da organização. É com base no público-alvo que são

definidos os meios e os canais de comunicação, a linguagem, a mensagem e a forma pela qual serão avaliados os resultados. (CLEMEN, 2005, p. 49).

Nesta etapa de análise também é comum o uso das pesquisas de opinião e de clima organizacional para identificar as deficiências e necessidades do contexto comunicacional das organizações. Esta abertura oportuniza que os funcionários possam dar seu *feedback* sobre como está o ambiente de trabalho – em termos físicos e emocionais, além de sugestões sobre melhorias nos processos do qual faz parte.

[...] a pesquisa institucional ou administrativa é a compilação de dados resultantes de atos administrativos e de opiniões de diretores e funcionários, bem assim a sua interpretação e apresentação inteligente, de molde a permitir o levantamento da área ou áreas dentro da empresa, que se encontram em dificuldades. É através desse tipo de pesquisa que se pode fazer a investigação e a crítica a respeito das normas e processos de organização, para explicar a atitude e opinião dos públicos no que diz respeito ao pessoal, instalações, equipamento, horário, localização e métodos de trabalho. Os objetivos desse tipo de pesquisa são: descrever o que a instituição fez e o que está fazendo (descritivo), fixar normas para o que a instituição deveria estar fazendo (normativo); analisar e definir problemas setoriais (analítico). (ANDRADE apud KUNSCH, 1986,p. 81).

Feita a pesquisa e o levantamento de dados pertinentes sobre a organização, outras etapas que compõem o planejamento de comunicação são: diagnóstico – constatar quais são as dificuldades e problemas atuais; proposição de soluções – onde são elaborados os objetivos de longo, médio e curto prazo, indicando os resultados almejados com o planejamento; plano estratégico – estabelecer um projeto com as melhores ações para alcançar seus objetivos; implantação – momento em que todo o planejamento é posto em prática para detectar as falhas em todo o processo e corrigi-las em tempo hábil; mensuração dos resultados – atividade final para compilar as respostas das ações implantadas e constatar as críticas para que não ocorram no futuro.

Independente da área, as organizações como um todo necessitam de planejamento, pois com ele é possível ter fazer uma avaliação contínua acerca do desenvolvimento das ações que estão sendo realizadas e a previsão de

ações futuras, tendo como foco os objetivos da empresa. Em relação à comunicação organizacional, especialmente, o planejamento é imprescindível. Esta prática envolve diversas classes hierárquicas, desde a direção da empresa, até seus públicos internos e externos, o que implica em cuidados para não comprometer a imagem da organização e a realização de seus objetivos.

O planejamento em comunicação deve resultar de uma política de comunicação, instrumento de gestão que vislumbra ações e estratégias também de longo prazo. Ele deve estar em sinergia com a cultura da organização, considerar o perfil da concorrência e da sua área específica de atuação, o contexto econômico, sociocultural, ambiental e legal em que a organização se insere e, inclusive, estar sintonizado com a própria estrutura à disposição de quem planeja (recursos humanos e financeiros, por exemplo). (BUENO, 2009b, p.378)

A pesquisa da Aberje sobre quais os processos onde deverá aumentar o envolvimento da área de Comunicação em 2015, a opção que foi mais votada foi “Planejamento estratégico”, com (76,8%). Com isso, percebe-se que, cada vez mais, há uma preocupação dos gestores das empresas em realizar um bom planejamento de comunicação para seu público interno. O próximo subcapítulo aborda, especificamente, algumas estratégias de comunicação interna.

### **5.3.1 Estratégias de comunicação interna**

*“Talvez uma das palavras mais desgastadas do dicionário dos negócios seja ‘estratégia’. Mas o que é estratégia, ao menos por enquanto?”* Com este questionamento que Paul Edman de Almeida em sua contribuição ao livro *Comunicação Interna – a força das empresas*, de Paulo Nassar (2005), inicia sua discussão acerca do conceito de estratégia. O significado desta palavra é amplamente discutido por diversos autores, porém, os diferentes resultados das pesquisas acabam sendo improváveis e difíceis de explicar, justamente pelo fato de existir muitas respostas possíveis.

Michael Porter foi um dos pesquisadores que mais tratou do conceito “estratégia” ligado diretamente ao setor de negócios e define que

A estratégia continua a ser uma arma decisiva. O posicionamento estratégico. Fazer as coisas de um modo diferente da concorrência é ainda mais fundamental, dada a cada vez maior dificuldade em manter vantagens operacionais (PORTER, 2005, p.119).

Quando abordamos sobre comunicação interna, percebe-se que esta só é eficiente quando há uma estratégia bem definida. Muitos gestores de empresas reclamam que possuem problemas de comunicação em suas organizações, apesar de terem murais, publicações internas, intranet e diversos outros meios para se comunicar com seus funcionários. Porém, na maioria das vezes o problema não está nos meios utilizados, mas, sim, na falta de estratégia no momento de serem planejados e executados. Entretanto, para este plano estratégico seja adotado, é necessário, primeiramente, que as empresas tenham a consciência da real importância que a comunicação tem para seu andamento como um todo – tanto operacional quanto administrativo e financeiro, e o ganho que terá caso investir a fundo neste setor.

Quando um plano estratégico é elaborado, os profissionais envolvidos sabem onde a organização pretende chegar nos próximos anos com estas ações sendo colocadas em práticas. Além de disseminar os valores, promover a integração dos funcionários entre si e com a própria organização, as estratégias também vão preparar o público para se envolver e colaborar com os resultados e metas da organização.

[...] é necessário evidenciar o valor que a comunicação assume nas organizações, não atingindo de maneira fragmentada – departamentos internos para as questões internas e outros departamentos para os direcionamentos externos, em nível institucional. A comunicação precisa ser vista como uma questão complexa e que permeia a organização como um todo. É fundamental que passe a concentrar suas atividades – tanto em nível interno quanto externo – em uma única área, preferencialmente estratégica, no sentido de exercer poder e influenciar na condução do processo de comunicação. (MARCHIORI, 2014, p.118)

Algumas empresas já estão desenvolvendo ações estratégicas para a comunicação, estas sim, conseguem um reconhecimento mais duradouro e eficaz com seus públicos, sejam eles internos ou externos. As publicações que

circulam dentro da empresa são ferramentas da Comunicação Interna, podendo conter diferentes tipos de matérias e serem veiculadas em diversos veículos comunicacionais. Rego cita alguns conteúdos e tipos de matérias que podem estar inseridos na publicação interna:

1. Matérias institucionais – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão, recordes de produção etc.
2. Matérias de motivação – planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prêmios, planos de sugestões.
3. Matérias de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento.
4. Matérias educativas – história, geografia, conhecimentos gerais.
5. Matérias associativas – esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos.
6. Interesse feminino – culinária, conselhos de beleza, moda.
7. Entretenimento – cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes.
8. Matérias operacionais – processos de fabricação, inovações técnicas.
9. Família do empregado – além das matérias de interesse feminino, concursos infantis etc. (REGO, 1986, pp. 130,131)

Assim consideramos que as estratégias tem papel fundamental no momento das organizações elaborarem um plano de comunicação interna, pois este influencia em diversos âmbitos da empresa. Vale ressaltar que somente as ferramentas postas em prática não possuem resultado efetivo. Deve-se haver uma preocupação em vislumbrar estratégias que criem vínculos afetivos com os funcionários. Isto para que eles sintam-se informados, integrados e valorizados dentro da organização e queiram fazer, de fato, parte da equipe de colaboradores, defendendo seus valores e trabalhando em prol de suas missões.

#### 4 ESTUDO DE CASO: BANRISUL

Com base nos estudos apresentados até aqui, o estudo de caso<sup>3</sup> escolhido para visualizar as teorias relatadas foi com o Banco do Estado do Rio Grande do Sul. Para esta pesquisa de caráter qualitativo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre todos os assuntos relacionados e relevantes ao estudo. Autores sobre comunicação organizacional e suas diferentes abordagens, estratégias de comunicação e veículos de comunicação interna compuseram esta busca. A pesquisa bibliográfica tem como característica principal fornecer instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa e, em certos casos pode esgotar-se em si mesma (VERGARA, 2005). Além disso, segundo Gil (2002, p.44), “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Objetivando analisar as ações promovidas pela organização executar sua comunicação interna, a acadêmica realizou uma imersão de dois dias – 22 e 23 de outubro – no Diretório Geral do Banrisul, em Porto Alegre, para observar o trabalho dos profissionais do setor de Comunicação Corporativa (técnica da observação). Neste momento de suma importância para a pesquisa, a aluna pôde presenciar o funcionamento das estratégias de comunicação desde seu planejamento até a execução. “Durante a observação são registrados dados visíveis e de interesse da pesquisa. As anotações puderam ser feitas por meio de registro cursivo (contínuo), uso de palavras-chaves, check list e códigos, que são transcritos posteriormente” (DANNA; MATOS, 2006).

Além disso, a maioria da captação das informações foi feita por gravador. Isto, porque, durante a visita, a acadêmica também fez entrevistas com os dirigentes e profissionais da comunicação (técnica da entrevista). Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, “guiadas pelo roteiro de questões, o qual permite uma organização flexível e ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado” (FUJISAWA, 2000). Ao todo, foram sete entrevistas feitas com os

---

<sup>3</sup> No estudo de caso, tal como a expressão indica, examina-se o “caso” (ou um pequeno número de casos) em detalhe, em profundidade, no seu contexto natural, reconhecendo-se a sua complexidade e recorrendo-se para isso todos os métodos que se revelem apropriados (Yin, 1994).

seguintes profissionais: João Coffy, Superintendente de Gestão Corporativa; Marli Crispim, Gerente Executiva da Gestão Corporativa; Rejane Passuello, responsável pela comunicação interna; Melina Costi, responsável pela Intranet, Info Rede e FAQ; Fabrício Nunes, responsável pela criação dos materiais de comunicação e Intranet; Thalles Mourão, responsável pela criação dos materiais de comunicação e planejamento de ações; e Katia Cardoso, responsável pela Intranet e Web Design.

Posteriormente, foi feita uma análise dos instrumentos de comunicação praticados pela empresa, como boletins, jornais, sites, etc. (pesquisa documental). De acordo com Gil (2002, p.62-3), a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. Ela é semelhante à pesquisa bibliográfica, segundo o autor, e o que as diferencia é a natureza das fontes, sendo material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa. Para esta parte da pesquisa, o profissional Leonardo Fleck, integrante da Comunicação Corporativa e responsável pela criação dos materiais de comunicação e planejamento de ações. Ele auxiliou a acadêmica no acesso aos materiais de comunicação aplicados ao público interno, após a autorização da Gerência da Unidade. Com este suporte, análise desta pesquisa está dividida em duas partes. O capítulo atual está composto pela apresentação da instituição, bem como um relato da comunicação do Banrisul de um modo geral. Em seguida, o capítulo 5 aborda, então, a comunicação interna do Banrisul e os veículos utilizados por eles para exercitar a comunicação com seu público interno.

#### **4.1 Sobre a organização**

O Banrisul foi fundado no dia 12 de setembro de 1928, na cidade de Porto Alegre, em meio ao governo de Getúlio Vargas. Surgiu após grande insistência dos pecuaristas locais em criar uma casa bancária onde pudessem recorrer para solicitar proteção de suas atividades, dando as suas terras como garantia em empréstimos de longo prazo. Atualmente, de acordo com o histórico da instituição disponível no site [www.banrisul.com.br](http://www.banrisul.com.br), o Banrisul atua

como banco múltiplo, oferecendo ampla variedade de produtos e serviços financeiros, incluindo cartões de crédito, seguros, previdência privada, grupos de consórcios e administração de recursos de terceiros. Suas operações de crédito abrangem os segmentos de pessoas físicas e jurídicas, bem como financiamentos imobiliários e rurais – mantendo sua essência inicial.

Segundo Apresentação Institucional de setembro de 2015 (referente ao terceiro trimestre do ano) disponível no site da empresa, atualmente a organização possui um quadro de colaboradores composto por cerca de 11.600 profissionais distribuídos numa rede de atendimento com 1.296 Pontos de Atendimento. Destes, 536 são agências (491 no Rio Grande do Sul, 30 em Santa Catarina, 13 nos demais estados brasileiros e duas agências no exterior, Miami e Ilhas Cayman), 203 Postos de Atendimento Bancário e 557 Pontos de Atendimento Eletrônico. Por toda sua abrangência, o Banrisul é considerado o maior<sup>4</sup> banco do Rio Grande do Sul, com cobertura de 98,5% da população e participação de mercado de 45,1% no estado e sétimo<sup>5</sup> maior banco Brasileiro em número de agências e em depósitos totais.

O ANEXO I apresenta o organograma geral da instituição, com todas as diretorias e unidades que compõem os processos. Vale ressaltar que o Diretório Geral, localizado na capital gaúcha Porto Alegre, é o centro administrativo da organização, ou seja, é lá que se concentram todas as atividades administrativas – portanto, não é uma agência. Entenda, abaixo, como é o funcionamento de todos os setores do Banrisul.

Conforme seu Código de Conduta Ética (2015), disponível no site da instituição, o Banrisul define sua missão em ser um agente financeiro do Estado para promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul. Sua visão é ser um banco público sólido, rentável, competitivo, integrado às comunidades e que presta serviços com excelência, seguindo os princípios da transparência, ética, comprometimento, integração e eficácia.

---

<sup>4</sup> *Market share* para depósitos a prazo em Jun/2015 – última informação disponível. Banco Central do Brasil.

<sup>5</sup> Banco Central do Brasil – Ranking dos 50 Maiores Bancos, excluído o BNDES. Jun/2015.

## 4.2 A relação do Banrisul com a comunicação

Uma das características do Banrisul é o planejamento de comunicação, intensificado, principalmente, no ano de 2015. Dentro deste planejamento anual, disponível na referida Apresentação Institucional, há sete principais objetivos e estratégias. Dentre estes, está apontado o tópico “Modernizar processos operacionais e de gestão, canais de comunicação com o público interno e clientes, ampliando a distribuição de produtos e serviços”. Em abril do corrente ano, as gestões da empresa modificaram e com ela, os setores que trabalham com a comunicação também sofreram ajustes, desde os processos internos até os funcionários que compõem as equipes. Estas mudanças ocorrem pelo fato do Banrisul ser um banco público e estar sujeito às variações políticas dos governos estaduais, habitualmente a cada quatro anos. Isto acarreta, por vezes, na alternância dos gestores superiores, dos cargos de confiança nomeados pela direção do Banco e, conseqüentemente, nas políticas da empresa, incluindo as de comunicação.

Entretanto, a estrutura da comunicação do Banrisul se mantém e é dividida em três setores, dois internos e um terceirizado: Comunicação Corporativa<sup>6</sup>, Imprensa e o Marketing, respectivamente. O primeiro trabalha tudo o que envolve a comunicação interna da empresa e a Imprensa é especializada, exclusivamente, em atividades de assessoria de imprensa. Já o Marketing é feito por agências de publicidade terceirizadas – em contato com a Comunicação Corporativa – e elaboram todos os materiais de publicidade do Banrisul através de prestação de serviços.

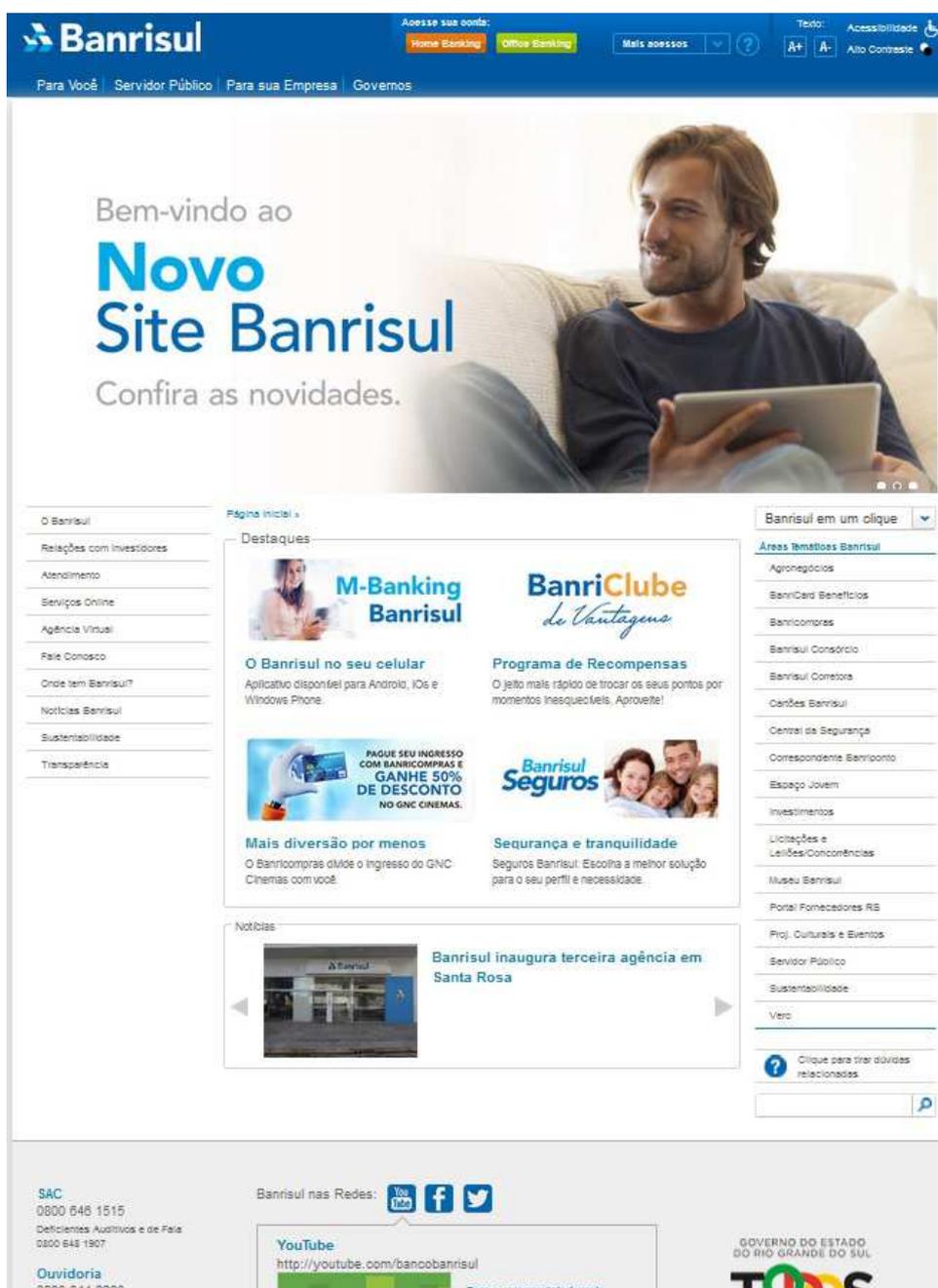
De modo geral, a comunicação do Banrisul é feita, principalmente, através de plataformas virtuais, onde se obtém informações sobre produtos novos, oportunidades, notícias sobre o banco e mercado, explicações sobre funcionamento e os detalhes de todos os produtos. Neste âmbito, abrangendo todos os públicos, o site – [www.banrisul.com.br](http://www.banrisul.com.br), é a principal fonte de conteúdos. Ali são encontradas diversas informações, principalmente de caráter institucional – composição da diretoria, Balanço Social, localização das

---

<sup>6</sup> O Banrisul utiliza o termo “Comunicação Corporativa” como sinônimo de comunicação interna, nomeando, inclusive, o setor que trabalha a comunicação interna de “Comunicação Corporativa”.

agências, mas também de cunho comercial. Ao final da página do site constam as logomarcas do Youtube, Facebook e Twitter, encaminhando o internauta para os respectivos perfis da organização nas redes sociais. No Facebook, exclusivamente, o perfil conta com cerca de 30 mil curtidores, e no Twitter, com quase 10 mil pessoas acompanham as publicações. Já o canal do Youtube possui 26 vídeos disponíveis para visualização.

FIGURA 2 – Página inicial do site do Banrisul



Fonte: www.banrisul.com.br

Além disso, o Banrisul também apresenta canais de comunicação por telefone, como o SAC e a Ouvidoria, que também podem ser acessada por *e-mail*. Dentro das mídias tradicionais, a organização possui uma TV Corporativa, trabalha seguidamente com cartazes impressos, anunciam em canais de televisão – principalmente em rede aberta, como é o caso da RBS TV, e na TVCOM, e em rádios AM e FM de Porto Alegre, como Rádio Guaíba, Farroupilha e Gaúcha.

Em relação ao público interno, especificamente, os meios de comunicação que mais se destacam é a intranet e a publicação trimestral *Banrisul em Revista*. Visando evoluir no conceito de comunicação corporativa, o banco desenvolveu, inclusive, uma nova Intranet, com novo visual, conteúdo aprimorado, que engloba as atividades diárias e reformulou processos e estruturas de gestão da comunicação interna. Também ocorrem campanhas com premiações para quem atingir as metas determinadas pelo banco, promovendo o reconhecimento dos funcionários que foram considerados destaques em vendas.

## 5 COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANRISUL

A comunicação interna do Banrisul é executada pelo setor de Comunicação Corporativa, que integra a Unidade de Gestão Corporativa. Este setor está alocado dentro do Diretório Geral, em Porto Alegre (verificar figura 2). Suas atividades, de acordo com a Gerência da Comunicação Corporativa, através da Apresentação Institucional<sup>7</sup> do setor, são norteadas pelo seguinte questionamento: qual a importância da comunicação interna para a imagem institucional e alcance de metas e resultados? A partir desta questão, é realizado todo o planejamento das ações de comunicação da empresa. Com ele, os profissionais trabalham com a missão de reforçar a marca Banrisul com seu público interno e para auxiliar os setores do banco e a rede de agências, planejando e criando materiais de comunicação que gerem suporte e soluções para as necessidades identificadas.

Além do Superintendente de Gestão Corporativa, João Coffy, a equipe responsável é composta por outros 22 funcionários, distribuídos nas três atribuições atuais: Gestão de Comunicação Interna, Gestão da INTRANET e Gestão do site INFO.REDE. Assim, o organograma está estabelecido da seguinte maneira:

**FIGURA 3 – Organograma do setor de Comunicação Corporativa**



Fonte: Gerência de Comunicação Corporativa Banrisul

<sup>7</sup> Arquivo contendo a Apresentação Institucional do setor de Comunicação Corporativa referente ao segundo semestre de 2015.

De maneira geral, segundo a referida Apresentação, a Comunicação Corporativa Banrisul foca na sinergia para construir uma unidade entre os setores, para que todos atuem em conjunto objetivando o aumento dos resultados positivos. Para executar as ações, a Superintendência, juntamente com a gerência e demais funcionários, fazem um planejamento anual de comunicação e, também, controle mensais de tudo o que é feito por eles. O próximo subcapítulo apresenta as etapas deste plano estratégico até colocá-lo em prática.

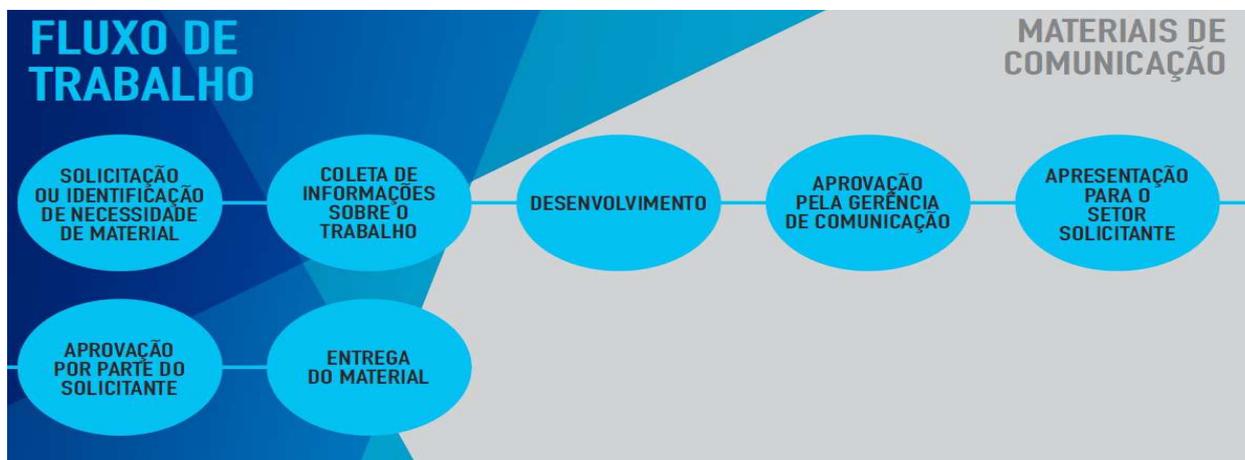
### **5.1 Do planejamento à prática**

De acordo com a Gerência de Comunicação Corporativa, através do planejamento, almeja-se atuar como parceiros dos setores a fim de identificar oportunidades de comunicação e formas de desenvolvê-las. O objetivo é potencializar os resultados e reforçar internamente a marca Banrisul entre todos os funcionários, independente de seu setor, agência ou colocação na hierarquia da empresa. O processo criativo busca desenvolver, de forma atrativa, materiais de comunicação que mantenham a identidade institucional e resultem na entrega da informação de uma forma fácil e eficiente. De uma maneira geral, segundo a Apresentação Institucional do setor de Comunicação Corporativa referente ao segundo semestre de 2015, o processo de comunicação interna do Banrisul é dividido em quatro diferentes fluxos de trabalho, assim distribuídos:

1) Materiais gerais de comunicação interna: este é o principal fluxo de trabalho do setor da Comunicação Corporativa Banrisul. A demanda por materiais gerais de comunicação como textos, cartazes, *banners*, *e-mails* marketing, campanhas, entre outros trabalhos é grande principalmente pelo porte da empresa. Muitos setores precisam destes serviços, então, gera um grande movimento de trabalho. O processo para solicitação de materiais de comunicação fica definido da seguinte maneira: primeiramente o setor realiza a solicitação do material, em seguida os funcionários da Comunicação Corporativa realizam a coleta das informações para determinado trabalho e o desenvolvem. Após pronto, o material segue para aprovação da Gerência que o apresenta para o solicitante. Caso o material necessite de ajustes, estes são

feitos e encaminhados para aprovação novamente e, caso seja aprovado de primeira, o material já é entregue. A figura 4 apresenta o esquema deste fluxo:

**FIGURA 4 – Materiais gerais de comunicação interna**



Fonte: Gerência de Comunicação Corporativa Banrisul

2) Publicação de IC Informativa: As Instruções Comerciais (ICs) Informativas tem grande importância no dia-a-dia dos funcionários do Banrisul. São nelas que eles encontram os passos para realizar determinadas tarefas. As ICs são publicadas sempre na intranet, para facilitar o acesso aos documentos. Para isso, o fluxo de trabalho para as publicações segue a seguinte ordem: primeiramente é elaborado o pedido pela Unidade solicitante e, em seguida, é avaliado pelas Gerências de Comunicação Corporativa e de Processos Organizacionais. Após aprovação, é feita a publicação pelo setor de Comunicação Corporativa, conforme apresenta a figura 5:

**FIGURA 5 – Publicações de ICs Informativas**



Fonte: Gerência de Comunicação Corporativa Banrisul

3) Publicação de IC Normativa: as Instruções Comerciais (ICs) Normativas também são muito importantes no dia-a-dia dos funcionários do Banrisul. São nelas que eles encontram os passos para realizar determinadas tarefas, principalmente nas agências de atendimento. Para estas demandas, segue-se o seguinte fluxo: A Unidade proponente elabora a minuta, que é avaliada pelas comissões de Negócios e das Agências. Em seguida, é avaliada pelas Gerências de Comunicação Corporativa e Processos Organizacionais, que, após aprovada, é publicada na intranet do Banco, conforme figura 6:

**FIGURA 6 – Publicações de ICs Normativas**



Fonte: Gerência de Comunicação Corporativa Banrisul

4) FAQ: o FAQ é uma das ferramentas mais utilizadas dentro da intranet. Nela, constam as perguntas mais frequentes oriundas, principalmente, das agências em relação a algum processo de trabalho e dúvidas gerais. O FAQ otimiza o acesso à informações rápidas para sanar os questionamentos dos funcionários. Para publicação no FAQ, o fluxo é organizado da seguinte maneira: Primeiramente a pergunta é postada no site, que é recebida pela Comunicação Corporativa e que, posteriormente, encaminha à gestão responsável. Após a resposta da área gestora para o funcionário – com cópia para a Comunicação Corporativa – esta faz a devida postagem no site. A figura 7 apresenta este fluxo.

**FIGURA 7 – FAQ**



Fonte: Gerência de Comunicação Corporativa Banrisul

Independente do fluxo, algumas regras são utilizadas para o desenvolvimento de uma comunicação efetiva. O primeiro passo é que no momento de um trabalho ser solicitado, ele reúna o máximo de informações sobre o tema. Com isso o objetivo é alcançado de forma mais eficiente e sem falhas de comunicação durante o processo. A segunda recomendação é que todo material de comunicação deve sempre ter um objetivo específico, assim na solicitação já deve vir informado o tipo de material e formato mais adequado para aquele material.

Um ponto interessante do planejamento é a preocupação com o desperdício de material impresso. O estímulo da equipe é que os setores procurem optar sempre por materiais em formatos digitais, que, por vezes, atingem o objetivo de forma mais satisfatória. O planejamento reflete diretamente na qualidade do trabalho e, para isso, a Comunicação Corporativa, segundo a gerente Marli Crispim<sup>8</sup> (2015) motiva todos os funcionários a compreenderem como funciona o processo de criação. Isto para que haja a consciência de ambas as partes de que, para elaboração de um material, é necessário um prazo mínimo e ele deve ser respeitado. Todo esse plano de trabalho é aplicado pelo Banrisul para gerar qualidade nos trabalhos e sinergia entre os setores, afinal o interesse é mútuo: a evolução do Banrisul.

<sup>8</sup> Entrevista com Marli Crispim, gerente de Comunicação Corporativa Banrisul.

## 5.2 Os veículos de comunicação interna

A comunicação interna do Banrisul é executada de diversas formas dentro da empresa. As atividades desenvolvidas com maior frequência pelo setor responsável são: materiais de redação (textos publicitários e para publicações institucionais), impressos (revistas, folders, cartazes, banners e papelaria institucional) e materiais digitais como conteúdos para a intranet, *e-mail* marketing e apresentações. Apesar do trabalho específico com o público interno estar sendo executado com maior atenção e investimento a partir de 2014, a organização possui uma cartela grande meios de comunicação interna. Dentre eles, pode-se destacar:

**Intranet:** a intranet é a principal fonte de informação que o Banrisul utiliza para se comunicar com o seu funcionário, tanto para questões de trabalho como institucionais. Ela reúne todos os canais de informações sobre produtos, oportunidades, cursos, campanhas, metas, taxas, patrocínios e todas as notícias que envolvem o banco. Esta ferramenta começou a ser utilizada em 1995, entretanto, era muito vinculada à área técnica, mais especificamente ao processamento de dados. Seu uso era restrito às questões técnicas – e não comunicativas - como, por exemplo, solicitações de serviços internos, disponibilização da folha de ponto ou contracheque, publicação dos benefícios e convênio médico aos colaboradores, etc. Segundo Porto (2008) foi com a chegada da internet que rapidamente as intranets – antes isoladas e sem controle corporativo - passaram a ser a forma mais comum para difundir informações institucionais aos seus funcionários. Segundo o Dicionário de Tecnologia (2003), o principal propósito da intranet é compartilhar informações e recursos computacionais da empresa entre os colaboradores, sendo assim, a essência desta ferramenta no Banrisul está sendo utilizada de forma apropriada. De acordo com Mourão<sup>9</sup> (2015) o novo formato da intranet que será aplicado até o final do ano de 2015 terá um design mais limpo e direcionado. Haverá as áreas exclusivas para trabalho diários dos funcionários, como para campanhas internas e notícias, por exemplo. Os conteúdos estarão melhores distribuídos, facilitando ainda mais o uso da ferramenta.

---

<sup>9</sup> Entrevista com Thalles Mourão, integrante da Comunicação Corporativa Banrisul que está trabalhando na nova intranet.

FIGURA 8 – A intranet do Banrisul



Fonte: Gerência de Comunicação Corporativa Banrisul

Dentro da intranet, existem várias outras ferramentas que também são utilizadas para a comunicação interna dentro da organização. Estas são disseminam tanto informações institucionais, quanto de trabalho. São elas:

a) *Minuto-a-minuto*: Para melhor alcançar seus empregados, as organizações têm apostado na utilização de elementos visuais, como as cores e fontes adequadas, além de textos curtos e objetivos. Na ferramenta *Minuto-a-minuto*, disponibilizada na página inicial da intranet, ocorre atualização instantânea de todas as informações e notícias de dentro do banco. São notícias curtas, que apresentam ao funcionário a atualização das instruções comerciais e administrativas, resoluções da diretoria, oportunidades, metas alcançadas, etc. Nesta ferramenta as informações são encaminhadas dos diversos setores do Banco para o setor da Comunicação Corporativa, que faz a devida revisão e publica no ambiente. De acordo com Palmerston (2008) a utilização desses textos curtos, de linguagem apropriada e com conteúdo relevante nas intranets se faz necessária para veicular estas informações e aproximar os funcionários desse instrumento de comunicação. A autora salienta que as empresas a “utilizam para atrair seu público interno a visitar a intranet da instituição e, com isso, promover a comunicação interna” (2008,

p.9). Segundo Passuello<sup>10</sup> (2015), dentro do Banrisul, esta ferramenta é uma fonte de informações rápida e eficaz;

**FIGURA 9 – Minuto-a-minuto**



Fonte: Gerência de Comunicação Corporativa Banrisul

b) *Bom dia*: Consistem em telas onde são mostradas todas as taxas, juros e prazos máximos de todos os produtos da instituição, como cheque especial, crédito imobiliário, empréstimos, etc. Esta ferramenta é atualizada constantemente e deve ser consultada sempre antes de realizar uma operação de crédito. Como é uma ferramenta dentro da intranet, facilita o acesso e o trabalho dos funcionários;

c) *Inforede*: Canal onde é armazenado o FAQ e as Instruções Comerciais. No FAQ estão as dúvidas enviadas dos funcionários e as mesmas são respondidas pelo setor responsável por aquela área. Já as Instruções Comerciais são mensagens relacionadas a novos negócios e sua operacionalidade. Para ambas há uma ferramenta de busca por título ou data;

d) *Informações Normatizadas (IN)*: Canal onde se encontra informações sobre a instituição, direitos e deveres dos funcionários e rotinas operacionais. Esta ferramenta é dividida em capítulos onde cada um detalha um determinado assunto, tais como: “empregados”, “crédito imobiliário”, “cobrança”, etc;

<sup>10</sup> Entrevista com Rejane Passuello, integrante da Comunicação Corporativa e responsável pela comunicação interna do Banrisul.

e) Biblioteca Digital: Neste canal há diversos manuais e passo-a-passo de todo o operacional dentro do banco, além de explicações sobre alguns produtos e técnicas de abordagens aos clientes previamente testadas;

**Site Comercial:** ferramenta onde são expostas as campanhas de venda de produtos, assim como relação de vencedores e fotos da entrega das premiações. Neste local também se localiza as parciais de vendas por vendedor e agência. O Site Comercial mostra diversas notícias sobre o setor bancário, economia e informações relevantes para os vendedores. É uma ferramenta de grande utilidade, porém, justamente pela sua importância, deveria receber um novo design menos “poluído” de informações.

**FIGURA 10 – Site do Comercial**



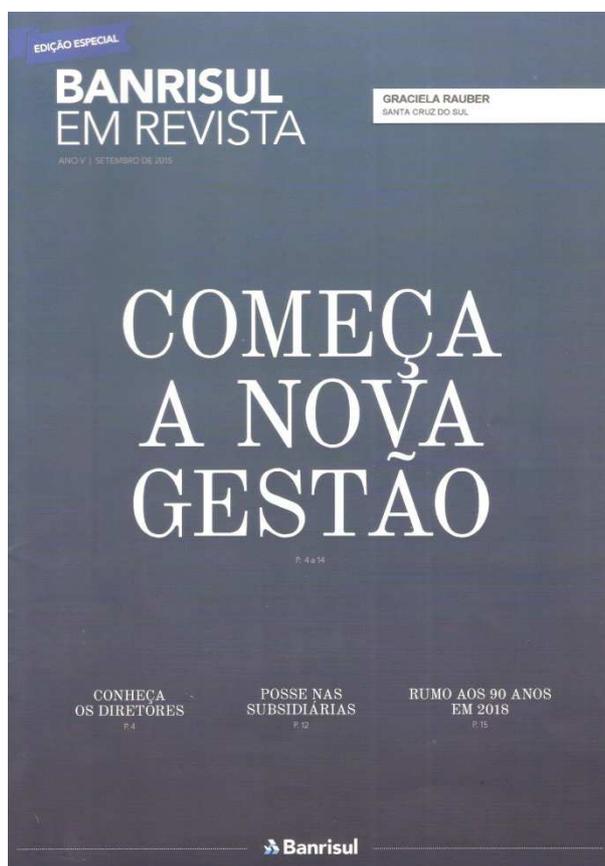
Fonte: Gerência de Comunicação Corporativa Banrisul

**Banrisul em Revista:** publicação jornalística entregue trimestralmente a todos os funcionários do banco onde trata de temas relevantes. Além de resultados do banco, mostra os principais projetos sociais, planejamento estratégico, depoimentos dos funcionários sobre algum tema (estratégias de vendas, por exemplo), principais negócios realizados no interior do estado, planos de expansão, entre diversos assuntos que objetivam levar a informação ao empregado. Esta revista é elaborada pelo setor de Assessoria de Imprensa, com auxílio da Comunicação Corporativa, e é composta por conteúdos

enviados geralmente para mídias externas. Ou seja, o foco das informações na maioria das vezes não é focado exclusivamente no funcionário, porém, como este público também deve ser informado sobre o que é veiculado externamente, torna-se um meio de comunicação importante na organização.

A edição analisada pela acadêmica, referente a setembro de 2015, trata-se de uma especial que abordou, exclusivamente, sobre a nova gestão do Banrisul, ocorrida em abril. Nela, consta uma entrevista com o novo presidente Luiz Gonzaga Veras Mota, em apresentação aos demais diretores, além de uma reportagem sobre o rumo para o nonagésimo aniversário da instituição, que será completado em 2018. Outros temas do cotidiano de uma organização do porte do Banrisul também estão em destaque na revista, como o 1º Encontro de Líderes do Banrisul e as posses das diretorias do Banco e suas subsidiárias. Outro destaque desta edição é a mudança do nome da publicação de *Banrisul Perspectivas e Percepções*, para *Banrisul em Revista*. A mudança, segundo o editorial desta edição, está sustentada em absorver a ideia principal do jornalismo – seja ele o das mídias tradicional ou organizacional, ambos unidos na vocação de tornar público, revelar, informar, prestar contas.

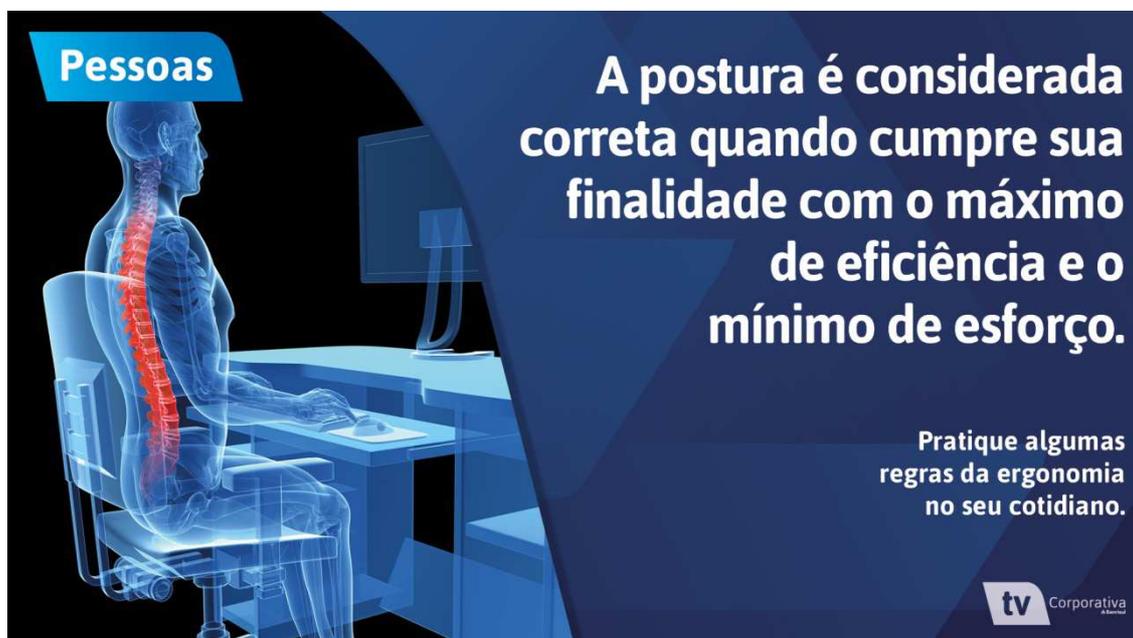
**FIGURA 11 – Banrisul em Revista de setembro de 2015**



Outro ponto de destaque é que a revista é um dos veículos de comunicação interna mais antigos do Banrisul – está em seu quinto ano, com isso, os colaboradores o valorizam bastante. De acordo com a Gerência de Comunicação Corporativa, os funcionários mais antigos principalmente costumam levar as edições para sua residência. Ressalta-se aqui, que pelo grande engajamento que o público interno do Banrisul tem em relação a esta revista, ela poderia ter seus conteúdos mais expandidos. Talvez trazer mais o funcionário para o processo produtivo dos conteúdos e para a própria revista, valorizando-o mais e estimulando o sentimento de pertencimento neles. Por fim, ressalta-se que o veículo é somente de uso interno e exclusivo do Banrisul.

**TV Corporativa:** a TV Corporativa Banrisul é uma das principais inovações da empresa. O objetivo, de acordo com Cardoso<sup>11</sup> (2015), é de ser um novo canal de comunicação nas redes de agências visualmente mais atrativo, ou seja, informar de maneira mais rápida e vistosa. Nela há dois tipos de programação com slides de imagens: para público interno e externo. A figura 12 apresenta um exemplo das telas da programação para o público interno, sobre dicas de Ergonomia.

**FIGURA 12 – Exemplo da programação da TV Corporativa**



Fonte: Gerência de Comunicação Corporativa Banrisul

<sup>11</sup> Entrevista com Katia Cardoso, integrante da Comunicação Corporativa e responsável pela TV Corporativa Banrisul.

Desde o momento que inicia o expediente interno nas agências (geralmente 9 horas da manhã) até quando abrem os serviços ao público externo (geralmente 10 horas da manhã) há uma programação exclusiva para os funcionários, com mensagens motivadoras, dicas para trabalhar, metas alcançadas, campanhas internas, entre outros conteúdos. Já às 10 horas inicia uma programação com conteúdos exclusivos aos clientes, como anúncios de novos produtos, consórcios, algumas notícias de relevância, etc.

Em avaliação geral da empresa, os veículos de comunicação mais utilizados, segundo Passuello (2015), são a intranet e a revista. Dentro da intranet, especialmente, uma ferramenta muito acessada é o *Minuto-a-minuto*, que é atualizada constantemente com notícias sobre oportunidades, mercado, campanhas, resoluções, etc. As ferramentas *Biblioteca Digital* e *Site Comercial* também figuram nas com mais acessos, principalmente pelas suas utilidades no momento de trabalho. O próximo subcapítulo apresenta uma análise da comunicação interna do Banrisul, em contraponto com as teorias apresentadas nesta pesquisa.

### **5.3 A análise da comunicação interna do Banrisul**

Despertar confiança e comprometimento consciente entre os colaboradores, motivar e estimular o desempenho de cada profissional, contribuir para um clima organizacional agradável e fomentar boas condições de trabalho, são alguns dos principais objetivos da comunicação interna. Estas ações devem estar alinhadas às metas estratégicas da empresa, visando melhorar a produtividade e contribuir para o crescimento organizacional. Ao se referir às empresas que ainda não adotaram essa ferramenta de gestão e que nada enxergam nos resultados além de números, Paulo Clemen (2005, p.12) afirma que os executivos devem perceber que a força e o valor da marca corporativa estão intimamente ligados aos seus colaboradores.

Se considerarmos a posição estratégica que a comunicação ocupa na gestão empresarial e, especialmente, o papel da comunicação interna em transmitir aos funcionários os objetivos, a missão e os valores da empresa, gerando motivação, produtividade e resultados, você já pode perceber

que as empresas estão perdendo a oportunidade de fazer de seus profissionais verdadeiros aliados do negócio e corresponsáveis pelo sucesso e desempenho da organização.

O Banrisul está amadurecendo esta ideia, principalmente após a nova gestão – de 2015 – entrar em atividade. Ao longo das entrevistas realizadas para esta pesquisa, quatro dos sete profissionais entrevistados ressaltaram a falta da conscientização das diretorias em relação à importância da comunicação interna. Ambos ressaltaram que esta falta de percepção é cultural dentro do Banrisul e que necessita ser trabalhada. Em contato com o Superintendente da Gestão Corporativa, João Coffy<sup>12</sup>, sobre a visão da diretoria em relação à comunicação interna, ele afirmou que “senão a mais importante, ela deve estar alinhada as todas as diretrizes estratégicas de diretoria, pois é por seu intermédio em elas estarão em sintonia com todos seus funcionários” (COFFY, 2015). Com isso, é perceptível que este conceito sobre comunicação interna está se modificando dentro do Banrisul, o que reflete no maior investimento de tempo e dinheiro nesta área. Desde o ano de 2014 que as ações específicas para o público interno estavam entrando em ascendência dentro do banco e, em 2015, foram ampliadas ainda mais dentro deste planejamento. Segundo Coffy, “a ideia da nova gestão é, por meio de ferramentas fazer da comunicação interna um processo de uniformização das informações, realizando um planejamento anula que condiz com o planejamento estratégico geral do Banrisul”.

Um dos pontos a serem ressaltados nesta pesquisa é, justamente, os planejamentos organizacionais para os trabalhos com comunicação interna; os fluxos de trabalho. Há um fluxo para cada tipo de demanda, que deve ser respeitado por todas as partes do processo. Esta preocupação do Banrisul em organizar fluxos específicos para diversas atividades diferentes é um ponto a ser destacado. De acordo com Rebechi (2009) as gestões das empresas devem “pensar a comunicação de/nas organizações sob os aspectos da gestão estratégica organizacional. Esta escolha imprime à área da comunicação organizacional um teor de planejamento, administração e controle do processo

---

<sup>12</sup> Entrevista com João Coffy, Superintendente da Gestão Corporativa Banrisul.

comunicativo a favor prioritariamente do bom funcionamento das organizações” (2009, p.12).

Em relação aos canais de comunicação aplicados para o público interno do Banrisul, estes condizem positivamente com as teorias e reforçam a tendência das organizações optarem cada vez mais por meios digitais. A intranet, por exemplo, é o meio de comunicação mais utilizado entre os colaboradores, principalmente pelo fato de ser rápida a divulgação e a facilidade para encontrar informações. Para Bertolo (2005), a intranet traz às empresas muitas vantagens como: a velocidade que a comunicação é veiculada alcançando um grande número de indivíduos em um tempo relativamente curto; a constante atualização que os meios eletrônicos permitem e, especialmente no caso do Banrisul, a centralização da informação evitando, o caos informacional provocado pelo excesso de informações em diferentes ambientes. Este é um dos grandes destaques da intranet do referido banco. Nela, estão concentradas todas as informações que um funcionário precisa ter acesso, ressaltando sua utilidade nas atividades diárias.

A TV Corporativa também deve ser destacada dentre os veículos de comunicação interna da instituição. Esta ainda é uma tecnologia nova, que poucas empresas possuem. E pelo fato da comunicação interna estar caminhando ainda dentro da empresa, e ela já trabalhar com este meio, é um aspecto saudosos. A versatilidade em oferecer conteúdos para ambos públicos – funcionários e clientes – também é uma característica muito positiva desta ferramenta. De acordo com Cardoso (2015), há um projeto em curto prazo para a TV Corporativa Banrisul possuir programas apresentados. Está no planejamento a criação de um estúdio de gravações interno para essas demandas. Caso isso realmente acontecer, o Banrisul terá um potente meio de comunicação para ser utilizado. Em contrapartida, existem meios mais tradicionais que não são tão utilizados pelo Banrisul. Durante a imersão da acadêmica ela pode visualizar a primeira adesivagem dos elevadores internos do Diretório Geral para uma campanha interna, por exemplo. Tratava-se das campanhas Outubro Rosa, Novembro Azul, para alerta dos cânceres de mama e próstata, conforme apresenta a figura 13.

**FIGURA 13 – Campanha adesivada nos elevadores**



Créditos: Júlia Ipê

Durante a observação foi possível analisar, também, o clima organizacional do setor da Comunicação Corporativa. Ficou perceptível que nem todos os integrantes da equipe possuem muito contato entre si. Há uma maior relação interna apenas entre os grupos de trabalho. Por exemplo, em pequenas equipes de trabalho dentro de um setor maior – como a Criação que faz parte da Comunicação Corporativa, o contato e a relação de trabalho são maiores entre essas equipes, internamente, e não no conjunto do setor. Nos dias observados não foi possível notar um relacionamento interpessoal entre todos os integrantes. Além disso, um aspecto curioso e controverso é que o setor de Assessoria de Imprensa não está junto, nem perto, do de Comunicação Corporativa. Inclusive dois andares os dividem: a Assessoria de Imprensa está no quarto andar e a Comunicação Corporativa no sexto. Porém, a Imprensa também produz materiais de comunicação interna, como a *Revista*

*Perspectivas e Percepções.* Se todo material para o público interno sai da Comunicação Corporativa e a Assessoria de Imprensa produz a Revista, há um descompasso no sentido de que parte das ações de comunicação interna não são realizadas pelo setor que trabalha a comunicação interna.

## 6 CONCLUSÃO

A comunicação interna se mostrou, nos últimos anos, possuir extrema importância para o ambiente organizacional, principalmente para motivar um bom relacionamento entre a empresa com as pessoas que ali trabalham. Com o avanço da tecnologia, as possibilidades de ferramentas para realizar esta comunicação aumentam cada vez mais, e cabe às empresas encontrarem qual – ou quais, as melhores ferramentas para se comunicar com o seu público interno. A partir da pesquisa realizada com o Banrisul foi possível constatar que a instituição ainda está impulsionando a sua comunicação interna. Tendo como base as entrevistas realizadas e as análises feitas durante a imersão, puderam-se constatar alguns fatores que podem justificar este atraso do Banrisul em relação à comunicação interna.

Primeiramente, o principal: está posto na cultura organizacional da instituição, especialmente nos altos escalões da empresa – diretorias e presidência – que trabalhar a comunicação interna não é prioridade. Após a última mudança da gestão, especificamente, este conceito começou a ser alterado. Com isso, o planejamento de ações voltadas exclusivamente aos funcionários começou a ser colocado em prática no ano de 2014 e, mais efetivamente, em 2015. Das sete entrevistas realizadas, quatro são funcionários da Comunicação Corporativa Banrisul, e ambos colaboradores ressaltaram esta falta de valorização do trabalho para o público interno. Comentaram, ainda, que somente nos últimos dois anos que está havendo uma maior preocupação dos gestores em se comunicar de diversas maneiras com eles.

Foi então que surgiu a TV Corporativa, por exemplo. O mais novo veículo de comunicação interna do banco. Porém, até esta ferramenta é utilizada com o público externo, através da escala de programações entre os horários de expediente interno e atendimento nas agências. Entretanto, ainda assim, a iniciativa do Banrisul em criar uma TV Corporativa é saudosa e inovadora. E é neste quesito que a organização se destaca. Apesar de estar a pouco tempo com um planejamento de ações de comunicação específico para os funcionários, possuem uma cartela considerável de canais interno.

De uma maneira geral os meios aplicados funcionam. A intranet, principal canal de comunicação da instituição, é exemplo disso. A unificação das informações em uma única plataforma é interessante pela versatilidade que oferece aos funcionários. Ao longo do agitado expediente de trabalho, consegue localizar, ali, tudo o que precisa para executar suas atividades e, ao mesmo tempo, ter acesso às informações institucionais, como notícias e campanhas internas. Porém, apesar de ser um facilitador no acesso a conteúdos, esta necessitaria de alguns ajustes para se tornar mais prática e eficiente. O ambiente da intranet, atualmente, é poluído. São muitas informações ali postas sem uma distribuição visualmente atrativa. Agora, com o novo design em andamento, a intranet será mais eficiente do que já é, principalmente pela divisão das informações e novas formas de interatividade que estarão disponíveis na plataforma.

A *Banrisul em Revista* também merece seu destaque. Apesar das questões organizacionais que a envolvem, como o fato de ser feita pela Assessoria de Imprensa, sendo que materiais de comunicação interna são feitos pela Comunicação Corporativa, é o único canal elaborado para os funcionários que, em sua totalidade, tem caráter jornalístico. Em conversas informais com alguns funcionários foi possível identificar a importância que estes possuem em relação à Revista. Eles a aguardam, levam-na para suas residências. Aqui, está uma lacuna aberta ao Banrisul. Explorar este veículo de comunicação interna. Trazer o funcionário para participar das publicações, ampliar este vínculo que os colaboradores possuem com a Revista para estreitar o vínculo deles com a empresa.

Aqui um fator a ser alertado: pertencimento. Em pesquisa inédita<sup>13</sup> feita pela Comunicação Corporativa Banrisul no ano de 2015 sobre a eficiência da comunicação interna da referida instituição, este foi o quesito de maior relevância levantado pelos colaboradores. Segundo Neves (2015) os funcionários clamam pela sua participação no processo produtivo da comunicação interna. Eles querem sentir-se pertencentes à empresa, querem ver a sua opinião e suas sugestões expostas nestes veículos.

---

<sup>13</sup> No ano de 2015 foi feita, pela primeira vez, uma pesquisa sobre a eficácia dos meios de comunicação interna do Banrisul. A acadêmica não teve acesso aos resultados, porém, em entrevista com Fabrício Neves, integrante da Comunicação Corporativa que realizou a pesquisa, alguns pontos foram comentados com a aluna.

Outro ponto a ser destacado como dificultador de exercitar a comunicação interna no Banrisul é o seu porte. São quase 12 mil funcionários distribuídos em agências por todo Brasil e, inclusive, em outro país (Estados Unidos). A diversificação do público interno é enorme. Cada estado possui uma cultura, cada município possui um estilo de vida, cada agência possui rotinas diferentes e, claro, cada funcionário é diferente. Este fato, na visão da acadêmica, dificulta o planejamento da organização em relação à comunicação. Contudo, apesar da dificuldade, este contexto deveria estimular a preocupação dos gestores em aplicar diferentes formas de comunicação para padronizar as informações e garantir que todos, independente de onde estejam alocados, recebam sempre os mesmos conteúdos e possam se comunicar da mesma maneira.

Com a pesquisa, ressalta-se que meios para estreitar esta relação dos funcionários para com a organização o Banrisul possui. O que falta é a consciência nas partes mais altas da hierarquia da instituição sobre a importância de se comunicar de forma cada vez mais eficaz e transparente com seu público interno. São eles que, com seu trabalho, são os responsáveis pela rentabilidade da organização e são por eles que sua imagem é disseminada externamente. Por estes dois principais fatores é que o Banrisul pode, e deve investir cada vez mais em sua comunicação interna. Recursos não faltam. O que ainda está carente – mas que está avançando, é a preocupação em executar um planejamento estratégico eficaz de ações voltadas aos colaboradores para ampliar a comunicação e, com isso, conquistar sucesso para toda a empresa, seja administrativo ou financeiro. Atesta-se este argumento, baseando-se na obra *Comunicação Interna: a força das empresas*, de Paulo Nassar, mais precisamente por uma afirmação feita pelo pesquisador Amauri Marchesi, colaborador da obra – que consta neste trabalho – e que norteou esta pesquisa: o quanto o clima e a comunicação interna refletem nos resultados da empresa.

## 7 REFERÊNCIAS

- AMARAL, Cláudio. **A história da Comunicação Empresarial no Brasil**. São Paulo, 1999.
- BAHIA, Juarez. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003
- CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. 10ª ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- CARDOSO, Katia Cardoso. *A TV Corporativa Banrisul*. Entrevistadora: J. Silva, 2015. 1 software sonoro (31 min). Entrevista por concedida para a pesquisa Análise das ações de comunicação aplicadas para o público interno do Banco do Estado do Rio Grande do Sul.
- CARVALHO, Helena Catarina Lírio. **O que temos aprendido sobre esse desafio permanente: o caso Itaú**. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005.
- CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- COFFY, João. *A visão da diretoria sobre a comunicação interna*. Entrevistadora: J. Silva, 2015. Entrevista por *e-mail* concedida para a pesquisa Análise das ações de comunicação aplicadas para o público interno do Banco do Estado do Rio Grande do Sul.
- COSTI, Melina. *O FAQ do Banrisul*. Entrevistadora: J. Silva, 2015. 1 software sonoro (26 min). Entrevista por concedida para a pesquisa Análise das ações de comunicação aplicadas para o público interno do Banco do Estado do Rio Grande do Sul.
- CRISPIM, Marli Crispim. *O planejamento de comunicação interna do Banrisul*. Entrevistadora: J. Silva, 2015. Entrevista por *e-mail* concedida para a pesquisa Análise das ações de comunicação aplicadas para o público interno do Banco do Estado do Rio Grande do Sul.
- DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon, 2006.

DEETZ, S. **Comunicação organizacional: fundamentos e desafios**. In: DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2010

GALINDO, Daniel. **Comunicação Mercadológica – Uma revisão Conceitual**. In: GALINDO, Daniel (Org.) **Comunicação Institucional e Mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista, 2012.

FASCIONI, Lígia Cristina. **Caminho para a gestão integrada da identidade corporativa**. Conexão: comunicação e cultura. Caxias do Sul, Universidade de Caxias do sul, v.5, n.10, p. 154 – 179, 1 dez. 2006.

FORTES, Waldyr G. **Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. rev. e aum. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LARA, Maurício. **As sete portas da comunicação pública: como enfrentar os desafios de uma assessoria**. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.

LEMOS, C.; DEL GÁUDIO, R. **Publicações jornalísticas**. In: DUARTE, J. (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo**. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: a força das empresas, volume 2**. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARCHIORI, M. (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano: Difusão, 2010.

- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.
- MARCHIORI, Marlene. **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão SENAC, 2014.
- MCCRACKEN, Grant. **Cultura e Consumo: Novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo**. Tradução Fernanda Eugenio. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- MORIARTY, Sandra E. **The Circle of Synergy: Theoretical Perspectives and an Evolving IMC Research Agenda**. In: THORSON, Esther e MOORE, Jeri. *Integrated Communication: synergy of persuasive voices*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
- MOURÃO, Thalles. *A comunicação digital do Banrisul*. Entrevistadora: J. Silva, 2015. 1 software sonoro (28 min). Entrevista por concedida para a pesquisa Análise das ações de comunicação aplicadas para o público interno do Banco do Estado do Rio Grande do Sul.
- NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas, volume 2**. São Paulo: ABERJE, 2005.
- NUNES, Fabrício. *A comunicação interna do Banrisul*. Entrevistadora: J. Silva, 2015. 1 software sonoro (33 min). Entrevista por concedida para a pesquisa Análise das ações de comunicação aplicadas para o público interno do Banco do Estado do Rio Grande do Sul.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo. 2007.
- PASSUELLO, Rejane. *A comunicação interna do Banrisul*. Entrevistadora: J. Silva, 2015. 1 software sonoro (46 min). Entrevista por concedida para a pesquisa Análise das ações de comunicação aplicadas para o público interno do Banco do Estado do Rio Grande do Sul.
- PINHO, José Benedito. **Comunicação em Marketing**. São Paulo: Papirus, 9. ed. 2001.
- PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

- SOARES, Paulo Henrique Leal. **Mídia Organizacional: o agendamento estratégico.** In: NASSAR, Paulo (org). Comunicação interna: A força das empresas. São Paulo: Aberje, 2008. Vol. 4.
- QUESSADA, Dominique. **O poder da publicidade na sociedade consumida pelas marcas.** Tradução Joana Melo. São Paulo: Futura, 2003.
- RAIGADA, Jose Luis Piñuel. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones.** Madri: Sintesis, 1997.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.
- WEIL, Pascale. **De la empresa a la institución.** In:\_\_\_\_\_. La comunicación global-comunicación institucional y de gestión. Barcelona: Paidós, 1992.
- YIN, Robert (1994). **Case Study Research: Design and Methods** (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## 8 WEBGRAFIA

Apresentação Institucional do Banrisul de setembro de 2015 (referente ao terceiro trimestre de 2015 ). Disponível em: [www.banrisul.com.br](http://www.banrisul.com.br)

Bertolo, Willian de Carvalho. *Usabilidade em Comunicação Interna via Intranets e Portais Corporativos - Importância e estudo*. 2005. Disponível em:

[http://www.eco.ufrj.br/semiosfera/conteudo\\_org\\_02](http://www.eco.ufrj.br/semiosfera/conteudo_org_02)

CARISSIMI, João. *Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo relações públicas na construção da imagem organizacional*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24, 2001, Campo Grande. Disponível em:

<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/101895352497150944089230970672319667275.pdf>

FILHO, Ismael Silveira. *Planejamento. Apostila da Disciplina Planejamento Estratégico do Curso de Administração - Faculdade de Economia e Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2007*.

FUGISAWA, D. S. *Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de crianças: implicações na formação do fisioterapeuta*. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

MELO, Brenda Marques Madureira. *A importância da Comunicação Interna na Consolidação da Imagem Empresarial*. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Comunicação Empresarial) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2006. Disponível em: <http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/BMMdeMelo.pdf>

OLIVEIRA, José Paulo Moreira de. *A comunicação tem dimensões quase sempre esquecidas*. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br>

OLIVEIRA, Fernanda Paula Baumgratz. *Comunicação Interna: diferencial estratégico na gestão organizacional*. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2005.

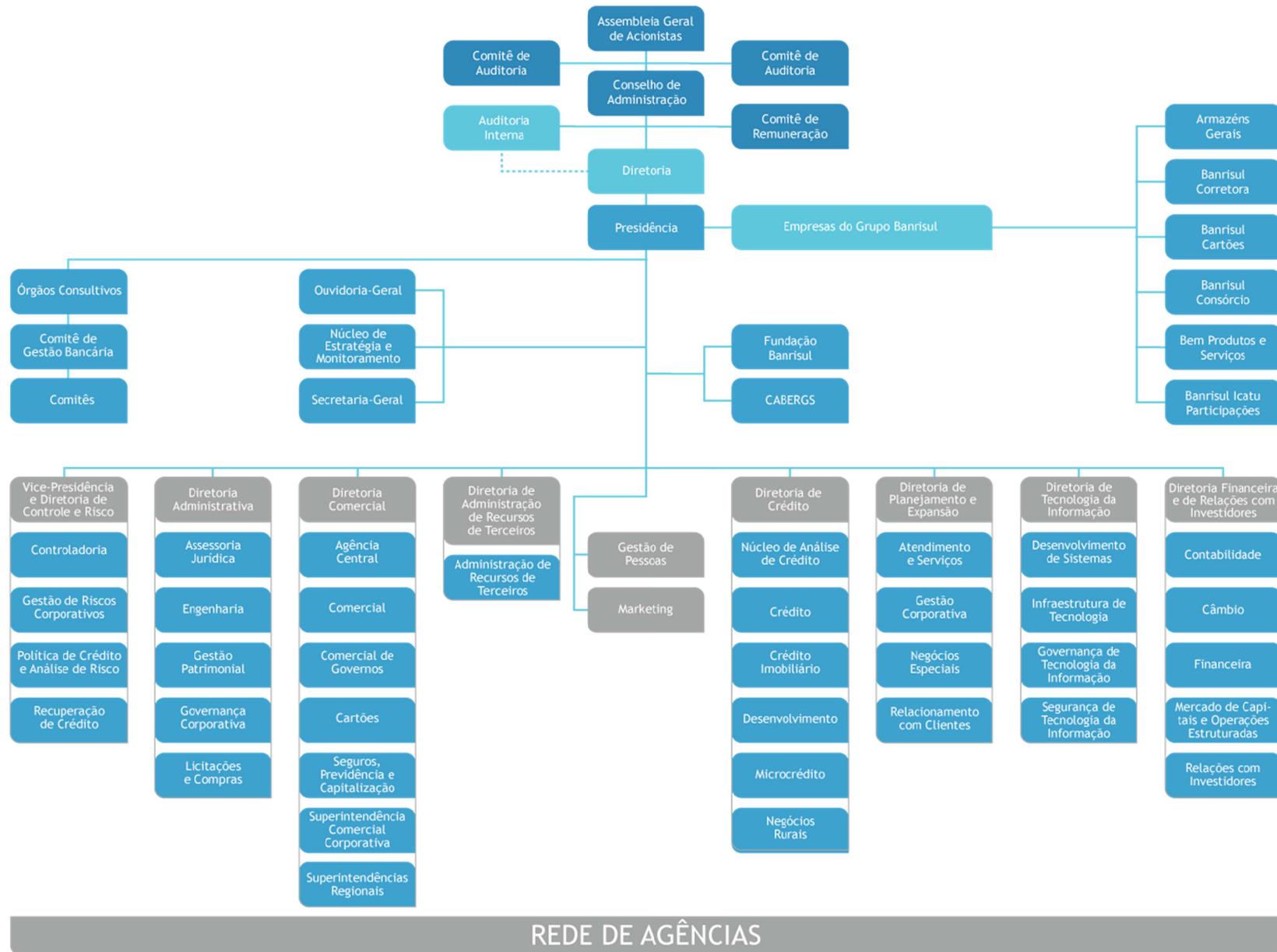
PALMERSTON, Virginia. *Intranet: as tendências na comunicação interna de organizações públicas*. 2008. Disponível em:

<http://www.fumec.br/revistas/mediacao/article/view/279/276>

REBECHI, Claudia Nociolini. *Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil*. Trabalho apresentado no XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba, setembro de 2009.

<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/892/noticias/por-dentro-da-maior-montadora-do-mundo-m0128084>

[http://www.aberje.com.br/acervo\\_pesquisas.asp](http://www.aberje.com.br/acervo_pesquisas.asp)



ANEXO I – O organograma geral do Banrisul

## **ANEXO II – Roteiro de entrevista para Superintendente João Coffy**

- Qual a sua visão sobre a importância da comunicação interna no Banrisul?
- Na nova gestão, quais as expectativas em relação à comunicação interna?
- Existe um novo planejamento de ações específicas ao público interno?
- Algum projeto a curto prazo?
- As estratégias de comunicação interna aplicadas atualmente estão de acordo com as estratégias do Banrisul?

### **ANEXO III – Roteiro para entrevista com gestores**

- De maneira geral, como estão organizados os setores que envolvem a comunicação do Bannrisul?
- Quantos funcionários, atualmente, trabalham em setores de comunicação?
- Qual o fluxo dos processos de comunicação?
- Quantas pessoas trabalham, exclusivamente, com comunicação interna? Quais as formações acadêmicas?
- Como é organizado o planejamento de comunicação? Etapas, aprovações, etc.
- Quais os veículos de comunicação interna são mais utilizados para efetivação da comunicação na organização?
- Quando cada meio interno foi criado?
- Houve modificações nos meios de comunicação após as novas tecnologias crescerem como veículos comunicacionais internos? Exemplos.
- Sobre comunicação digital, vocês têm investido nestas plataformas? Qual o retorno do público (se os funcionários aceitam a comunicação digital com facilidade ou preferem meios tradicionais)
- Como esta tendência afeta as redes comunicacionais internas, formais e informais da empresa?
- Quais os benefícios da utilização de ferramentas digitais em relação ao colaborador e a organização de forma geral?
- Há estatísticas sobre a eficiência dos meios de comunicação propostos pela empresa?
- Quais as periodicidades para cada meio de comunicação utilizado para o público interno?
- Que tipo de conteúdo é publicado em cada meio? Quais os critérios para publicação?
- Quais os meios de comunicação mais utilizados pelos funcionários para se comunicar com a empresa?

#### **ANEXO IV – Roteiro de entrevista para profissionais da área de comunicação interna do Banrisul**

- Nome e cargo;
- Por qual atividade você é responsável?
- Há quanto tempo faz parte da equipe?
- Como é o processo de utilização dos veículos de comunicação como estratégia de comunicação organizacional interna?
- Você considera que as ações de comunicação são planejadas estrategicamente para o público-alvo, aqui, o interno?
- Quais os critérios para publicação nos meios de comunicação internos?
- É feito monitoramento do que é divulgado?
- Houve ou há algum treinamento para os profissionais que trabalham com as ferramentas de comunicação?
- Você já participou de algum treinamento específico?
- Na sua opinião qual ou quais os meios de comunicação mais eficientes com o público interno?
- O que você acha que poderia ser diferente nas ações de comunicação praticadas pela empresa?