

Reputação na comunicação interna: diálogos eficazes entre os públicos¹

Pilar Souza Lima²

Marcio Gonçalves³

Faculdades Integradas Hélio Alonso

RESUMO

Aborda a forma de identificação dos desafios do diálogo no relacionamento com o público interno. Reconhece quais ferramentas tornam-se mais estratégicas na atual sociedade digital e aponta o papel da comunicação organizacional para a construção de uma reputação positiva. O artigo apresenta as principais teorias levantadas sobre o tema. A discussão é feita por meio do estudo de caso da TV Globo. Indicam-se quais discursos comunicacionais a organização configura as ações comunicativas e em que medida essas são eficazes para a construção de um relacionamento profissional e ético com o público interno.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Reputação.

INTRODUÇÃO

O mundo está em constante movimento, com consequências ainda imprevisíveis, tal a velocidade e a natureza das mudanças. Nota-se que o universo corporativo está passando por transformações expressivas. Novos conceitos surgiram, assim como novas estruturas de gestão e, conseqüentemente, novas tecnologias. Fatores externos e internos impõem novas configurações às empresas, alteram a estrutura dos mercados, o comportamento dos funcionários e as relações de trabalho.

Neste cenário, a comunicação vem sendo considerada relevante para o sucesso das empresas e está mudando a dinâmica de relacionamento com muito clientes, sejam estes internos ou externos às organizações. A comunicação é o conector entre os espaços organizacionais. É ferramenta fundamental para estabelecer a estratégia para criar vínculos com as pessoas em diálogo.

A comunicação organizacional não serve apenas para estabelecer melhores fluxos de diálogo entre as empresas e os públicos, mas sobretudo, para dar sustentação a

¹ Trabalho apresentado no DT 1 – Jornalismo do XXII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 22 a 24 de junho de 2017.

² Graduando em 06/2017 no curso de Jornalismo pela FACHA - RJ, e-mail: pilar.slima@hotmail.com.

³ Orientador do trabalho. Professor do curso de Comunicação Social da FACHA - RJ, e-mail: marciog.goncalves@gmail.com. Professor titular no Ibmecc/RJ e auxiliar na UNESA. Idealizador do projeto Aula Sem Paredes e do Ciência Nas Nuvens. Pesquisador no CODEX: grupo de pesquisa em comunicação digital, design de interação e experiência.

um novo modelo de relacionamento, que envolve um conjunto de ações com o objetivo de ouvir, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que contribuem para a construção empresarial e, conseqüentemente, sucesso do empreendimento.

Este estudo, portanto, está dividido em três seções. Na primeira aborda-se o surgimento da comunicação organizacional no Brasil e todos os aspectos que influenciam na formação da área nas empresas brasileiras. Na segunda seção, a reputação é apontada como questão de valor principal para contribuir com o sucesso da empresa. A terceira seção pontua o papel da comunicação interna nas organizações, a fim de fortalecer o relacionamento com os funcionários, agregando valor ao negócio.

A metodologia do estudo funda-se primeiro em autores, recorridos como fonte principal na bibliografia, identificando as semelhanças, diferenças e os limites de compreensão entre os autores e o pesquisador no tempo atual. Reconhece-se a compreensão das narrativas consultadas para desenvolver a análise do estudo de caso apresentado na seção quatro. Com base em dados disponibilizados pela área de Comunicação Interna da TV Globo, parte-se para um estudo aprofundado sobre as técnicas adotadas pela empresa e reflexos no ambiente de trabalho.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO BRASILEIRO

A partir do aspecto histórico, Amaral (1999, *online*⁴) destaca que as primeiras ações de Comunicação Organizacional surgiram no início do século XX nos Estados Unidos, quando o jornalista Ivy Lee concebe o primeiro escritório de Relações Públicas. O objetivo da criação era reerguer a credibilidade do empresário John D. Rockefeller, acusado de combater impiedosamente as pequenas e médias organizações, o que havia se transformado em uma ameaça à reputação do mesmo.

No Brasil, segundo Torquato (2013, p. 2), os estudos da comunicação nas organizações originam-se por meio do jornalismo empresarial. No final da década de 60, do século XX, na esteira da industrialização do Sudeste, as empresas iniciam um processo profissional de interlocução com os públicos. Percebe-se a necessidade de estabelecer uma relação com os consumidores e, na esfera interna, preocupa-se em convencer os colaboradores de que é essencial se orgulhar do lugar onde trabalham.

⁴ Dado ou arquivo pronto para ser acessado por um computador.

O ano de 1967 é marcado pela criação da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), inicialmente denominada Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa. O objetivo do grupo é destacar a comunicação interna como eixo central de preocupações (TORQUATO, 2013, p. 4), assim como o fortalecimento da comunicação nas empresas e das instituições e reforçar o papel estratégico do comunicador.

Como analisa Marchiori, (2010, p. 319) a Comunicação Organizacional brasileira apresenta o seu marco mais forte com a fundação da Aberje, pois é durante esta criação que o campo evolui organizadamente, partindo da atividade de difusão de informações para um campo teórico e profissional abrangente que tem na atualidade interfaces importantes na Administração, na Antropologia, nas Ciências Sociais, no Direito, na Psicologia, na Tecnologia da Informação e na História, entre outras.

Neste momento, surge a intensa polêmica entre o campo do Jornalismo e das Relações Públicas (RP), quando jornalistas são acusados por profissionais de RP de invadirem territórios que consideram seus. Torquato (2013) defende o jornalismo e RP como profissões dedicadas ao universo da comunicação corporativa. E destaca que "quem tem competência se estabelece, seja profissional de RP, seja jornalista". Este posicionamento está de acordo com o pensamento da autora desta pesquisa.

Nas décadas de 70 e 80, as empresas brasileiras começam a adotar medidas de gestão para melhor atender as necessidades de seus públicos, adquirindo importância nas estratégias das organizações (TORQUATO, 2013, p. 5). As companhias percebem que a alma do negócio está na chamada Cultura Organizacional⁵. Neste sentido, Torquato (2013, p. 5) também afirma que a comunicação "aparecia como alavanca de mobilização aparecia como eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização".

Para disseminar esse conceito entre os colaboradores das empresas, a comunicação se torna fundamental. Se na década de 70 a comunicação chega a um alto patamar de valorização nas organizações, na década de 80 investe-se no conceito estratégico (TORQUATO, 2013, p. 6), que foca no posicionamento da empresa, em ser a primeira do mercado. Nesse momento, a chegada de jornalistas nas empresas dá um novo ritmo à comunicação organizacional.

⁵ Cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.

Torquato (2013, p. 6) estabelece um modelo sistêmico de comunicação, "incorporando os nichos clássicos da comunicação social, sendo eles: jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, propaganda, editoração e sistema de pesquisas". Define-se assim, um dos primeiros modelos corporativos da comunicação em organizações.

Nesse contexto de mudanças, as organizações começam a criar novas formas de comunicação para lidar com seus públicos, caracterizadas principalmente por publicações dirigidas aos empregados e ao público externo (KUNSCH, 1997). No entanto, a forma de comunicar ainda era um desafio e tais publicações eram produzidas com pouca qualidade, sem a realização de pesquisa e com uma comunicação que se originava do alto escalão empresarial.

O período entre 1990 e 2000 é marcado por novos estudos que buscam ampliar o olhar em torno da comunicação organizacional com base em métodos e percepções teóricas inéditas. O posicionamento mais elevado do profissional se caracteriza nesse momento. Os discursos empresariais se tornam mais intensos e a mídia começa a exigir novos comportamentos e atitudes por parte das organizações (TORQUATO, 2013, p. 8).

O momento é marcado por uma expansão da perspectiva estratégica. As empresas mudam a forma de enxergar as relações, transformando os fluxos de comunicação. Os empresários passam a frequentar os diferentes departamentos da companhia. O clima organizacional começa a ser observado e a pesquisa interna ganha força. Assim, a prática comunicacional ganha sentido estratégico, pois a "comunicação ganha notoriedade, pela função de conhecer, analisar e direcionar esses fluxos informacionais para o objetivo geral da organização" (OLIVEIRA, 2007, p. 2).

A década de 90 é marcada pelos efeitos da globalização. Nesse momento, as organizações passam a enfrentar mudanças na sociedade, que determinam o modelo de comunicação contemporâneo (TORQUATO, 2013, p. 9). Percebe-se que, para o consumidor, não importa apenas informações a respeito do produto adquirido, mas também um histórico sobre a empresa e quem produz o produto. Cria-se assim, a imagem institucional. A comunicação, que antes era pensada apenas como uma simples ferramenta e usada de forma casual, passa a ser planejada e estratégica.

Diante do cenário apresentado anteriormente, com intuito de cumprir com os objetivos da pesquisa, parte-se para uma abordagem à frente da comunicação organizacional não apenas como ferramenta de diálogo, mas também como um modelo

de sucesso dos empreendimentos e de suas atividades para estabelecer uma boa reputação e imagem.

REPUTAÇÃO: QUESTÃO DE VALOR PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A identidade de uma empresa é a manifestação visual da realidade, aliada ao resultado das percepções públicas e de como ela é vista por meio das ações de comunicação. O reflexo dessa identidade é a imagem da empresa. Em outras palavras, como define Argenti (2006, p. 80): "é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos". Se a identidade inspira confiança, coerência, alinhamento com interesses da sociedade, esta será positiva. Caso contrário, se associada a desconfiança e incoerência, a imagem será negativa (SILVA NETO, 2010, p. 4).

O acúmulo de imagens ao longo do tempo é o que constrói a reputação da organização, que conta com a visão para transmitir qualidade e coerência às ações de comunicação. Argenti (2006, p.84) analisa que a visão de uma empresa é um dos elementos mais importantes na identidade corporativa, pois envolve os principais valores, filosofias, padrões e objetivos da organização.

Percebe-se que a visão apresenta o objetivo de informar sobre como a empresa quer ser vista ou percebida pelos públicos. A comunicação organizacional é responsável pelo desenvolvimento, atualização e divulgação da mesma, bem como pela aplicação no processo de comunicação interna e externa. Silva Neto (2010, p. 6) define a visão de uma empresa como "uma linguagem mercadológica, é o posicionamento da personalidade, que pode ser resumida e expressa por meio de *slogans*⁶."

Além do slogan, Argenti (2006, p. 88) destaca a importância de manifestar a visão de uma organização de forma consistente em todos os elementos de identidade, logomarcas e normas ao comportamento dos funcionários. Percebe-se, então que, em relação aos funcionários, é particularmente importante, pois desempenham um papel fundamental de diálogo com os outros públicos. Ainda para Argenti, "uma reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas".

As grandes empresas reconhecidamente afetam a sociedade de várias maneiras e

⁶ Palavra ou frase curta e de fácil memorização, usada com frequência em propaganda comercial, política, religiosa, etc.

contam com uma ampla variedade de *stakeholders*⁷. A necessidade de desenvolver um alinhamento com empregados, investidores, clientes, mídia financeira, dirigentes e legisladores é cada vez mais clara (RIEL, 2013, p. 1). Argenti (2006, p. 59) analisa que o gerenciamento da reputação de uma organização é a parte crucial de qualquer função da comunicação organizacional.

Riel (2013, p. 2) destaca que é necessário escolher as mensagens mais adequadas para cativar o público, seja ele interno ou externo, a manter-se aberto para a construção de um relacionamento. Dessa forma, a empresa deve se preocupar para que as ações de comunicação tenham qualidade e a coerência necessária para gerar identidade, imagem e reputação favorável. Argenti (2006, p. 97) afirma que uma reputação sólida é criada quando a identidade da organização e imagem estão alinhadas.

Para assegurar a estratégia da empresa, analisa-se que é de extrema importância estabelecer o alinhamento interno. Os colaboradores precisam estar alinhados com a identidade e a visão da empresa em que trabalham muito antes do surgimento de qualquer conflito (RIEL, 2013, p. 11). Analisa-se que as organizações perdem a credibilidade quando os próprios membros não apoiam os argumentos usados nas estratégias.

A comunicação corporativa será mais efetiva quando houver maior esforço para a definição de seus fundamentos, os quais devem ser utilizados de forma coerente e consistente nos programas de comunicação específicos direcionados a construir alinhamentos duradouros com os públicos interno e externo (RIEL, 2013, p. 13).

A reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo. Por isso, é papel dos profissionais de comunicação interna implementar ações inter-relacionadas, como informar, motivar e desenvolver competências, que, como afirma Riel (2013, p. 66), em condições específicas, contribui para um comportamento estrategicamente alinhado. Percebe-se que, em conjunto, as ações proporcionam aos empregados mais transparência em relação aos objetivos da empresa, reduzindo os sentimentos naturais de incertezas relativas às mudanças do trabalho.

A peça chave para engajar e motivar os colaboradores é o diálogo, permitindo a participação nas decisões, o que possibilita apresentar às equipes a necessidade de entender o processo estratégico como um todo e, mais especificamente, o papel de cada um (RIEL, 2016, p. 68). Analisa-se que a implementação do objetivo estratégico da

⁷ Públicos de interesse ou de relacionamento de uma organização, com as quais ela pode ter contato direto ou indireto. Dividem-se em stakeholders internos, representados principalmente pelos empregados, e externos, como clientes, fornecedores e órgãos reguladores, entre outros.

empresa pode e deve ser compartilhada e sugerida por todos. A participação reforça a motivação dos empregados, principalmente quando os líderes estão dispostos a ouvir.

As iniciativas para informar, motivar e desenvolver competências utilizam quatro elementos-chave da comunicação interna: a estrutura, inclusive os canais formais e informais por meio dos quais as mensagens internas são transmitidas; o fluxo, ou processos em que as comunicações internas são transmitidas pela organização vertical, horizontal e lateralmente; o conteúdo, inclusive as mensagens específicas das comunicações; e o clima, que constitui o ambiente emocional da organização e determina até que ponto as comunicações podem ser abertas, francas e abrangentes para terem sucesso" (RIEL, 2013, p. 72).

Assim como sugere Argenti (2006, p. 98), empresas com reputações sólidas e positivas atraem e retêm maiores talentos, que contribuem positivamente para o crescimento da organização. Uma reputação bem estabelecida converte-se em orgulho e compromisso entre os funcionários. Vê-se que a reputação é um fator importante para se estabelecer uma estratégia de comunicação coerente e as empresas estão, cada vez mais, reconhecendo a necessidade de dedicar recursos necessários para aprimorar a reputação empresarial.

Ao criar uma estratégia de comunicação coerente com base nos dados apresentados, a organização está pronta para definir como irá tratar a comunicação e de quais meios serão usados para se relacionar com o público, seja interno ou externo. Percebe-se que o sucesso da comunicação de uma empresa depende da estratégia de comunicação interna para apoiar a missão e visão.

COMUNICAÇÃO INTERNA E REPUTAÇÃO: RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO INTERNO

Ao longo dos anos, as empresas começam a perceber que dedicar o mesmo tipo de atenção aos clientes e próprios funcionários é importante. Reconhece-se que os colaboradores da organização estão tão relacionados com o sucesso da empresa quanto qualquer outro público. Diante desse quadro, no século XXI, a comunicação interna passa a desenvolver uma cultura corporativa e a ter o potencial de motivar a mudança organizacional (ARGENTI, 2006, p. 169).

A comunicação interna é um dos componentes da comunicação organizacional e, segundo Neves (1998), tem como responsabilidade determinar as estratégias de como e quando levar as mensagens ao público interno, considerando as estratégias da

organização e comunicação. Kunsch (1995, p. 93), assim como Neves, conceitua a comunicação interna como uma "ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis".

Angeloni (2010, p. 1) define a comunicação interna como condição básica da qualidade da comunicação organizacional e destaca o funcionário como peça principal para o crescimento da empresa. "Cada integrante deve se transformar em um embaixador comprometido com a construção e consolidação da marca e da imagem consideradas como importantes ativos intangíveis das organizações contemporâneas".

Percebe-se que, em todos os conceitos, o funcionário é visto como figura principal dentro da empresa e por meio da comunicação interna, fortalece-se o relacionamento com os colaboradores. Argenti (2006, p. 171) destaca que a comunicação deve ser uma via de mão dupla. Nesse processo, os funcionários esperam que, quando as opiniões são solicitadas, a empresa se empenhe em dar um retorno. Constata-se que, quando fornecidas informações aos colaboradores da empresa, eles se envolvem com o trabalho, passam a se conectar com a visão da empresa e são capazes de levar adiante as metas da organização.

Um estudo realizado pelas organizações de consultoria Watson Wyatt verificou que as empresas com os mais altos níveis de comunicação eficaz apresentavam aos acionistas um retorno total de 26% de 1998 a 2002, em comparação com um retorno de 15% para as empresas que se comunicavam de forma menos eficaz (ARGENTI, 2006, p. 199).

Segundo Neves (1998), a comunicação interna deve transmitir as mensagens de acordo com as estratégias definidas pela empresa de como e quando levar estas mensagens ao conhecimento do público interno. Destaca-se ainda a importância de suprir o público interno com informações relacionadas ao ambiente externo, pois a qualidade da comunicação interna é a condição básica da qualidade da comunicação externa (ANGELONI, 2010, p.71).

Na análise do parágrafo anterior, conclui-se que o principal objetivo da comunicação interna é promover integração entre a organização e funcionários, criando valores mensuráveis para a empresa, por meio de uso eficiente. Ao fornecer as informações necessárias aos colaboradores e ao passar a ouvi-los, eles se sentem envolvidos com o trabalho, conectados com a visão da empresa e são capazes de aplicar as metas da organização.

Segundo Angeloni (2010, p. 72), para que a comunicação interna atinja as metas é primordial que seja transparente e tenha credibilidade. Entre os pontos principais destacados em seus estudos, estão "informar e integrar todos os colaboradores; possibilitar o conhecimento das transformações no ambiente de trabalho e externo; e conhecer a opinião e aspirações dos colaboradores". Neste pensamento, Angeloni (2010, p. 73) destaca que a organização pode aplicar o endomarketing.

O conceito de endomarketing está relacionado a ações de marketing direcionadas para dentro da empresa. Se a organização pretende superar os objetivos externos, precisa se certificar de que todos os membros façam parte do mesmo pensamento. Percebe-se que é incoerente proporcionar um serviço excelente para o público externo sem antes preparar os colaboradores da empresa para fornecê-lo.

Aliados, a comunicação interna e o endomarketing são fundamentais para garantir o comprometimento dos colaboradores com as estratégias organizacionais. Por meio de ações internas, é possível motivar, conhecer a opinião e aspirações dos envolvidos, estimulando a participação de todos os colaboradores (ANGELONI, 2010, p. 80). Por este ponto de vista, conclui-se que implementar um sistema de comunicação eficiente é primordial para gerar motivação e iniciativas espontâneas.

Angeloni (2010, p. 81) afirma que não existe uma fórmula correta para fazer marketing interno, cada empresa precisa encontrar a melhor maneira de promover o diálogo. Para construir um relacionamento, informar, envolver e motivar, a informação deve chegar aos funcionários com qualidade e agilidade. Entre as práticas de comunicação interna, estão a realização de campanhas, envio de newsletter com comunicados relevantes, e-mails marketing, intranet e TV corporativa.

Aponta-se dois tipos de comunicação existentes dentro das empresas. A comunicação formal, por meio dos canais corporativos, como jornal, mural, intranet e comunicados, e a comunicação informal, que acontece de forma espontânea e independente (SILVA NETO, 2010, p. 56). Desta forma, a empresa está investido na formação de embaixadores que são multiplicadores da imagem positiva da organização.

Segundo Neves (1998), cabe à comunicação interna criar um exército de embaixadores da organização, aqueles que estão integrados com as estratégias da organização e comprometidas com elas. Neste sentido, Silva Neto (2010, p. 62) destaca que quando a comunicação interna não capacita os líderes para exercerem o papel de

comunicador, o engajamento das bases não será forte o bastante para gerar bons resultados.

Por fim, percebe-se que a sociedade mudou e, com isso, as empresas não são mais as mesmas de décadas atrás. A relação entre o empregado e empregador está sendo reinventada. Neste contexto, a comunicação interna é a peça fundamental para proporcionar um diálogo estruturado, constante e eficaz entre ambos. Com a mudança no contexto organizacional, as empresas se vem diante de novas exigências e desafios.

TV GLOBO: RELAÇÃO PRÁTICA DE REPUTAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO

A TV Globo é a maior rede de televisão do Brasil e uma das maiores do mundo, presente em quase todo o território nacional, através de 124 emissoras, incluindo afiliadas, e em mais de 100 países, por meio da Globo Internacional. Fundada em 1965, no Rio de Janeiro, a TV Globo faz parte do Grupo Globo do qual também estão presentes a Globosat; a Editora Globo; a Infoglobo; a gravadora Som Livre e o Sistema Globo de Rádio.

Reconhecida pelo alto padrão de qualidade, marca que imprime desde a fundação, a Globo tem uma trajetória atrelada a história da televisão no Brasil, pautada por pioneirismo e inovação. Nesses 52 anos, a empresa vivenciou e foi influenciada por momentos marcantes do país e do mundo. O caminho empreendido pela Globo para estabelecer um relacionamento próximo e confiável com os públicos, através do diálogo, passou por expressivas mudanças.

A missão da Globo, de "criar, produzir e distribuir conteúdos de qualidade que informem, divirtam, contribuam para a educação e permitam aos indivíduos e comunidades construir relações que tornem a vida melhor", orienta as ações no relacionamento com os públicos e na gestão dos impactos das atividades. Assim, a visão de ser um ambiente onde todos se encontram, e encontram informação, diversão e cultura é responsável pelo movimento constante da empresa para acompanhar as mudanças da sociedade.

Neste cenário, cabe a comunicação organizacional estabelecer os processos, de modo a orientar o conteúdo, a forma, a abordagem e o tratamento de informações e relacionamento da empresa com os *stakeholders*. A Globo define a comunicação como

essência, eficiência, e diferencial no mercado. Nota-se que no ambiente corporativo não poderia ser diferente. Assim, se estabelece um dos principais objetivos da comunicação interna da empresa: "levar informação a todos os níveis da organização, de forma democrática".

Com mais de 12 mil funcionários, o modelo de comunicação interna da Globo é alinhado com os pressupostos da cultura organizacional e, para que todos estejam engajados e compartilhem esses valores, são elaboradas constantemente uma série de ações corporativas. Colaboradores e equipes são constantemente estimulados a se envolverem na busca por objetivos comuns, ligados à sustentabilidade do negócio e a resultados que tragam benefícios à coletividade.

Um processo estruturado e eficiente de comunicação interna requer a utilização de veículos adequados às necessidades. Por isso, para que a informação chegue a cada um dos colaboradores com a qualidade e a agilidade necessárias para que possa, efetivamente, contribuir com o bom desempenho profissional, cotidianamente, diversas informações relevantes circulam nas unidades da empresa por meio de newsletter, e-mails marketing, intranet e TV corporativa.

Ao criar conteúdos exclusivos para o público interno, a Globo estreita laços, valoriza e engaja os colaboradores. Neste sentido, nota-se que a empresa busca implementar um programa de comunicação interna eficaz. Argenti (2006, p. 176) afirma que o melhor enfoque à comunicação com os funcionários "acontece por meio de conversas internas entre estes e os supervisores". Por isso, a Globo cria espaços para reuniões presenciais, uma oportunidade para as diretorias se aproximarem e compartilharem resultados.

Percebe-se que a tecnologia avançada, presente na empresa, também é aplicada para aprimorar o diálogo com o público interno. Barrichello (2013, p. 133) destaca que o uso de uma determinada tecnologia é reflexo do momento histórico e cultural no qual ela surgiu. Entre os recursos de comunicação interna da TV Globo, por se tratar de um canal de televisão, os vídeos têm um destaque especial. A mesma excelência da produção dos vídeos veiculados externamente está a serviço dos conteúdos destinados aos colaboradores da empresa, estreitando ainda mais o relacionamento.

O advento das intranets empresariais no final da década de 1990 fornece um novo meio de dialogar com os funcionários de forma rápida e abrangente, com notícias sobre eventos e iniciativas importantes (ARGENTI, 2006, p.179). Seguindo esse

modelo, a TV Globo oferece a Intranet Conexão para aproximar a relação com os colaboradores. A Conexão é o principal meio de comunicação da organização. Além de ser o canal oficial de consultas e matérias da empresa, reúne serviços como catálogo de ramais, sistema de requisição de compras de materiais, consultas de contracheques, vagas para o processo seletivo interno, treinamentos, entre outras funcionalidades.

Alinhado ao *layout*⁸ dos demais portais da Globo.com, como G1, Gshow e Globoesporte.com, a Conexão conta com um ambiente dinâmico e envolvente. Com uma página inicial, que abusa de imagens impactantes e é constantemente renovada, a ferramenta é um recurso importante no qual o funcionário encontra as informações mais recentes sobre a empresa. Além de servir como plataforma interativa nas quais os colaboradores podem curtir as notícias, comentar e compartilhar visões.

Semanalmente, uma *newsletter*⁹, chamada Conexão News, é enviada por e-mail para todos os colaboradores da TV Globo. O boletim reúne as principais notícias da semana, veiculadas na intranet, e é enviado toda quinta-feira. O objetivo é informar a todos e fazê-los se sentir parte da empresa e à frente do que envolve a organização. Além da comunicação *on-line*, outra forma de compartilhar informações é por meio das TVs corporativas, que, espalhadas por todos os prédios e andares da empresa, garantem um alcance maior e uma comunicação dinâmica, capaz de levar informação para todos os níveis da organização.

O desenvolvimento interno da marca também é primordial para criar um local de trabalho no qual os funcionários se sintam envolvidos com suas funções. Argenti (2006, p. 185) ressalta que é importante reconhecer a necessidade de vender ao funcionários as mesmas ideias que estão tentando vender ao público externo, como, por exemplo, ao criar uma nova campanha publicitária. Neste sentido, a comunicação interna da Globo investe em campanhas exclusivas para os funcionários que se concentram no desenvolvimento interno da marca e reforçam a importância de cada membro da organização para o sucesso da empresa.

Para seguir os pressupostos da cultura organizacional e para que todos estejam engajados e compartilhem os valores da empresa, a comunicação interna da Globo apresenta estratégias inovadoras durante o lançamento de produtos. Estreia de novelas, séries, minisséries, programas de variedades e jornalísticos estão entre os momentos

⁸ *Layout* é uma palavra inglesa, muitas vezes usada na forma portuguesa "leiaute", que significa plano, arranjo, esquema, design, projeto.

⁹ Comunicação por escrito dirigida a certo grupo de pessoas, boletim informativo.

principais para a criação de campanhas internas que reforçam o desenvolvimento interno da marca. As campanhas estimulam colaboradores e equipes a se envolverem no lançamento, por meio de interação com o conteúdo, instilando o espírito da marca e pertencimento na organização.

A cada lançamento de novela, por exemplo, nota-se que a Globo busca realizar ações que insiram todos os funcionários, independente do setor e área, no mesmo clima da nova trama. Por meio de ações físicas ou digitais, os colaboradores são convidados a interagir com a história, personagens e profissionais envolvidos na concepção do produto.

Assim como as campanhas externas de desenvolvimento da marca têm como objetivo criar elos emocionais entre o público e a empresa, a meta do desenvolvimento interno é fazer o mesmo com os funcionários (ARGENTI, 2006, p. 186). Por este ponto de vista, ao entender a promessa de um novo produto da empresa, seja ele uma novela ou telejornal, e efetivamente acreditar nele, o colaborador se torna um embaixador da marca. Investir nesse campo da comunicação interna gera funcionários mais engajados e, por fim, melhores resultados para a empresa como um todo.

A identidade e imagem de uma organização deve se manifestar de diversas formas, inclusive no comportamento dos funcionários (ARGENTI, 2006, p. 88). Neste sentido, campanhas que reforçam a visão e missão da empresa são importantes para garantir uma reputação positiva. No segundo semestre de 2015, o foco da comunicação interna da TV Globo foi uma imersão mais profunda na Essência Globo e em como ela se faz presente na rotina dos colaboradores da empresa, visando à internalização do tema.

O Grupo Globo define a Essência Globo como "o que cada indivíduo tem e carrega em seu olhar. É o que continua valendo enquanto o mundo vai mudando". A campanha teve como objetivo reforçar e aprofundar o conceito para garantir a compreensão e aprofundamento da missão, visão e dos oito princípios que permeiam o grupo: Paixão por Comunicação, Brasilidade, Atitude Otimista, Talento e Liderança, Respeito à Diversidade, Qualidade e Inovação, Estética e Crescer Juntos.

Durante a campanha, diversas iniciativas foram realizadas para envolver os colaboradores. A cada semana, um dos princípios ganhou foco e destaque, através de ações digitais interativas e físicas. Após disseminar todos os conceitos sobre o tema, cada colaborador ganhou acessórios para o crachá trabalhados com o mote dos

princípios. Foi estimulado o envio de fotos dos colaboradores em grupo, reunindo os oito princípios, como forma de integração e reforço da Essência Globo, e as imagens foram publicadas nos canais internos, divulgando a repercussão da ação.

Diante do cenário apresentado anteriormente, com intuito de cumprir com os objetivos da pesquisa, nota-se que o papel da comunicação interna vai além da publicação de jornais empresariais. A comunicação interna exerce função a favor da empresa e do funcionário, propiciando que o diálogo entre ambos seja estruturado, constante e eficaz. Neste sentido, Machiori (2010, p.341) destaca que o diálogo "visa a examinar, compreender e modificar a visão de mundo fragmentado, tendência a divisão, à separação e à exclusão".

Por este ponto de vista, acredita-se que um relacionamento próximo e um posicionamento claro da empresa são fundamentos para um diálogo construtivo e promissor. Percebe-se, então, que a TV Globo, por meio da comunicação interna, alcança os objetivos e se torna relevante por acreditar que a forma de atuar e dialogar com os colaboradores da organização, aplicando valores, são a chave para o sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a comunicação organizacional precisa estar integrada para construir um alinhamento estratégico e engajar os *stakeholders* como forma de atingir melhores resultados do negócio. Nota-se que implementar um sistema de comunicação eficiente se tornou crucial para as organizações atingirem o sucesso. Hoje, construir e manter uma reputação positiva representa um fator de diferencial entre a concorrência.

Na era digital, a tecnologia potencializa o valor da informação. A internet deu origem a uma comunicação constante e imediata. Por isso, para aprimorar o diálogo e se aproximar do público, é preciso acompanhar as inovações tecnológicas. O estudo sugere que empresas invistam em aplicativos móveis, uma tendência no mercado por proporcionar maior facilidade e acessibilidade a informações e serviços importantes para o dia a dia.

O estudo reúne teóricos que complementam as reflexões que respondem ao problema da pesquisa, que contribui para enriquecer os estudos da comunicação organizacional, destacando o papel do jornalista na área. Como comunicador, o profissional é peça fundamental para elaborar estratégias e estabelecer um relacionamento eficaz com o público interno.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Cláudio. **A história da Comunicação Empresarial no Brasil**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0095.htm>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARGENTI, Paul. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARICHELLO, Eugenia M. da R. ; Rublescki, Anelise (Orgs.). **Ecologia da Mídia**. Santa Maria: FACOS, UFSM, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil**. In: Correa, Tupã (Org.). **Comunicação para o mercado**. São Paulo: Edicom, 1995.

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

_____. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

Marchiori, Marlene (organizadora). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

Neves, R.C. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu melhor patrimônio**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

Oliveira, Ivone de Lourdes; Paula, Carine F. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

Riel, Caes B.M. van. **Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Silva Neto, Belmiro Ribeiro. **Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

Torquato, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.