

## O Mural como Estratégia de Comunicação Interna<sup>1</sup>

Nayara Letícia PACHECO<sup>2</sup>

Monithelle Silva CARDOSO<sup>3</sup>

Anna Clara Sousa SANTOS<sup>4</sup>

Juliana Alves TRAVASSO<sup>5</sup>

Daiana STASIAK<sup>6</sup>

Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, GO.

### Resumo

O trabalho reflete sobre o planejamento, execução e avaliação do Projeto “Mural da Reitoria”, um veículo de comunicação interna e dirigida desenvolvido com o objetivo de otimizar os relacionamentos estabelecidos entre o público interno dos departamentos administrativos que fazem parte do prédio da Reitoria da Universidade Federal de Goiás (UFG) e, dessa forma, buscar a harmonia do clima organizacional assim.

**Palavras chave:** Relações Públicas; Comunicação Interna; Jornal Mural; Público Interno; Relacionamento.

### Introdução

Em busca de um relacionamento mais próximo e humanizado entre seus colaboradores, as organizações têm desenvolvido, cada vez mais, estratégias e ações no âmbito interno. Diante da relevância o processo de aproximação entre organização e colaboradores, torna-se inegável a primordialidade do papel comunicacional nesse movimento. Neste sentido, Margarida Kunsch (1986, p. 21) aponta que, “O fato é que as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter resultados determinados”.

Isto posto, entende-se a relevância da valorização do público interno de uma organização. Pois, é nesse processo que o indivíduo encontra a conjunção de seus valores

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Intercom Júnior - XI Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Estudante do 7º período do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás. Email: naylsap@gmail.com

<sup>3</sup> Estudante do 7º período do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás. Email: monithellecardoso@gmail.com

<sup>4</sup> Estudante do 7º período do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás. Email: anna.clara.acss@gmail.com

<sup>5</sup> Estudante do 7º período do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás. Email: jutravassorp@gmail.com

<sup>6</sup> Orientadora do trabalho. Professora do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás. Email: daiastasiak@gmail.com

com os da organização. Cabe então, ao gestor de comunicação a articulação de ações de modo que sejam estabelecidos vínculos mais estreitos e duradouros.

A comunicação interna é, pois, a ferramenta que as organizações possuem para manter o fluxo contínuo de informações com vistas também à integração do público interno. Segundo Curvello (2002), a comunicação interna pode ser definida como um conjunto de ações destinadas a transmitir e receber informações, difundir valores e possibilitar a partilha e legitimação destes pelos envolvidos, com o objetivo de construir uma imagem pública positiva.

Os envolvidos aos quais se refere o autor são os públicos estratégicos de uma organização. Podem ser definidos também com *stakeholders*, públicos de interesses, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização. Os *stakeholders* internos envolvem a própria organização, com seus proprietários, diretores, gerentes e funcionários (ROCHA, 2010, p. 6-7).

A realização dos serviços e/ou produtos de uma organização está relacionada diretamente ao público interno. Por isso, sua atuação interfere no relacionamento com outros públicos de interesse e a eficácia em sua gestão traz benefícios e vantagens competitivas às instituições. Assim é nítido o caráter estratégico da comunicação interna. Neste sentido, Fonseca (2010, p. 87) acrescenta que, “a comunicação interna tem um princípio amplo, tendo como base as políticas de relações públicas, considerando o público interno como indivíduos e cidadãos antes de serem funcionários de determinada companhia”.

Em vista disso, a escolha de um veículo de comunicação dirigida mostra-se adequada no que tange a otimização dos relacionamentos firmados entre instituição e seus colaboradores. Portanto, entende-se que é por meio do discurso específico que a organização torna-se capaz de estabelecer relacionamentos.

Assim, o público interno de uma organização não se resume ao conglomerado humano que exerce suas ações única e somente no sentido de fazer a organização alcançar seus objetivos. Trata-se, de grupo capaz de interferir da cultura organizacional e, conseqüentemente, na maneira como se desenvolvem seus relacionamentos. Dessa forma, infere-se que, os relacionamentos que uma instituição estabelece com seus públicos não acontecem aleatoriamente e/ou de maneira esporádica, as instituições agem e reagem comunicacionalmente com cada um de seus públicos de forma concomitante.

Nesse contexto, o presente artigo divide-se em duas partes, a primeira versa sobre a importância do uso de ferramentas de comunicação dirigida para o relacionamento com o público interno; enquanto a segunda parte apresenta as etapas de execução e avaliação de um jornal mural denominado “Conhecendo a Reitoria”, veículo desenvolvido pela Assessoria de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás.

## **1. Organização e relacionamento com os públicos**

Para alcançar determinados públicos, os profissionais de comunicação utilizam as ferramentas de comunicação dirigida “que tem por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com determinado número de pessoas homogêneas e identificadas” (ANDRADE 1965, *apud* FERREIRA, 2004, p. 73).

Para Fonseca (2010), a escolha da ferramenta adequada se inicia pela avaliação do ambiente interno, através do diagnóstico dos veículos já existentes, do perfil dos colaboradores, da cultura organizacional e do orçamento disponível para a ação. Esse processo possibilita uma abordagem mais eficaz, por adequar o meio, a linguagem, a abordagem e os elementos ao orçamento que se tem, e ao público ao qual se pretende alcançar.

O mural é uma ferramenta de comunicação interna muito comum [...] devido ao seu baixo custo e por impactar um grande número de pessoas [...] do local para se afixar o mural, deve levar em conta o acesso de pessoas ou a visibilidade que possa ter [...] para se obter o impacto desejado e transmitir as informações com clareza são necessários cuidados com a programação visual, escolha dos assuntos, e periodicidade de atualização (FONSECA, 2010, p. 93).

O mural “Conhecendo a Reitoria” foi um projeto desenvolvido pela Assessoria de Comunicação (Ascom) da Universidade Federal de Goiás (UFG) e surgiu da necessidade e desejo de gerar reconhecimento do público interno do prédio da reitoria da universidade. Existia um mural verde de 3 metros de comprimento afixado no final do corredor do segundo andar da Reitoria em um local de pouca circulação, próximo à Assessoria de Comunicação. Esse não possuía a devida visibilidade para a função informativa e, portanto, estava sendo sub-aproveitado. No mês de junho de 2014, o quadro mural foi transferido para a entrada do prédio da reitoria.

Para esta ação foi elaborado um projeto com o objetivo de integrar os servidores por meio da visibilidade das pessoas e dos departamentos. A ideia inicial previu o uso de

fotografias, para provocar o apelo visual e textos sobre as responsabilidades de cada servidor que trabalha no prédio.

A elaboração do mural justificou-se, pois se observou que não havia um reconhecimento mútuo entre as cerca de 300 pessoas que formam cada departamento do prédio da reitoria. Nesse sentido, o uso de um veículo de comunicação dirigida para esse público específico serviu para promover a integração entre esses servidores. Desse modo, o mural atuou como orientador de uma comunicação direcionada, adequada e objetiva àquele público.

Neste ponto vale ressaltar a importância da comunicação interna nas campanhas para a promoção de um bom ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (1999) o clima organizacional é o modo como os públicos internos interagem entre si e com os públicos externos, bem como o grau de satisfação com o ambiente que os circunda. Bohm *et al* propõem, que: “o diálogo é uma prática de comunicação que transforma os que nela se envolvem e, quando as organizações começarem a integrar essa prática a suas operações, serão alteradas as formas de trabalho” (1998, *apud* FREITAS, 2009, p. 141).

Desenvolvido de forma a afetar os componentes das equipes, tornando-os agentes ativos da construção de cada edição, a participação direta dos servidores de cada departamento fez com que a imagem de inércia que ronda os veículos de comunicação institucional fosse desconstruída. A ideia é que ao final do percurso os servidores do local estivessem mais inteirados sobre seus colegas e as atividades que eles exercem em seu dia-a-dia, o que além de favorecer a dinâmica de atividades, colaboraria para um ambiente de trabalho mais agradável.

## **2. O mural**

O mural foi planejado pela equipe de Relações Públicas e elaborado em conjunto com a equipe de Publicidade Institucional. O *layout* do mesmo contou com o título “Conhecendo a Reitoria”, o texto de apresentação do projeto, nome e apresentação do departamento, além das fotos dos servidores emolduradas no estilo quadro com uma frase que definia a sua função.

A equipe de Relações Públicas foi responsável pelo contato para agendamento e coleta dos dados, produção do texto de apresentação do órgão, montagem e desmontagem do mural. Já a equipe de publicidade elaborou a arte do veículo.

As fotos dos servidores foram feitas durante dois dias em períodos alternados, previamente agendados. Além das fotos, eles foram indagados sobre suas funções, que resumidas, foram publicadas no mural. A finalidade disso foi a visibilidade e o reconhecimento do trabalho de cada sujeito.

O material foi impresso em papel *couchê* A3, sendo as fotos cortadas depois para terem, cada uma, o tamanho de um A5. A fixação das fotos aconteceu no mural localizado na entrada da reitoria e a exibição teve duração de 15 dias. A figura a seguir demonstra o layout de uma das peças que compuseram o mural.



**Foto 1:** Foto e molduras do mural da PRPI, exibido em agosto de 2014.

As publicações ocorreram no período de um ano e foram agendadas com a seguinte ordem: Gabinete da Reitoria, Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG) e Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PRPI), Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD) e Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF), Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) e Coordenadoria de Assuntos Internacionais (CAI), Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH), Centro de Gestão de Arquivos (CGA), Departamento do Pessoal (DP), Ouvidoria e Secretaria dos Órgãos Colegiados (SOC), Assessoria de Comunicação (ASCOM) e Auditoria Interna, Copa e Segurança.

Na imagem a seguir pode-se ver uma das edições completas do mural “Conhecendo a Reitoria”.



**Foto 2:** Mural da Ascom, exibido em abril de 2015.

Uma das edições do Mural contou com a participação de uma servidora com limitações visuais, que se prontificou a participar do projeto, mesmo que, até o momento, o mural não tivesse contado com nenhuma forma de acessibilidade que permitisse a interação da servidora. Por se tratar de um veículo de comunicação dirigida que é voltado para o visual, foi verificada a necessidade de realizar uma edição do mural acessível. Por isto, foi elaborada uma versão na qual os textos foram impressos também em braile com o apoio da Biblioteca Central da Universidade que dispõe de uma impressora para este fim.

## **2.1 A avaliação e a manutenção das estratégias**

Durante a execução do projeto, os processos de produção foram sendo avaliados e aperfeiçoados. Alguns erros como a baixa resolução das fotos, a confusão com nomes e o curto período entre o agendamento e a coleta de dados, serviram para reorientar a equipe de RP para um caminho mais eficaz. Nas primeiras edições as fotos foram feitas com o *tablet* e o nome anotado em blocos de papel. Posteriormente, o nome passou a ser anotado no *tablet*

e imediatamente conferido, enquanto as fotos eram feitas com o auxílio da equipe de fotografia profissional.

O prazo entre o agendamento e a coleta dos dados aumentou. O contato foi feito por telefone e por avisos impressos deixados nos órgãos. Com isso não só os servidores dos órgãos da reitoria passaram a se preparar mais, como também a adesão ao projeto aumentou. Um *email marketing* foi criado com o intuito de apresentar o projeto e estimular a participação dos servidores. A distribuição deste material foi possível através do *mailing* de colaboradores lotados neste órgão da universidade.

A melhoria do projeto também envolveu os gestores dos órgãos. O auxílio deles garantiu tanto a veracidade da informação veiculada, como a representação correta do órgão no mural. Todas as frases que definiam a função do servidor e o texto de apresentação passaram pela revisão do gestor.

Antes mesmo do final do projeto, o estreitamento das relações internas e o reconhecimento dos serviços prestados foram percebidos. Desde o segundo mural, todos os funcionários que participaram solicitaram as suas fotos. Na PRPI, PRPG, PROEC, CAI, PROAD e PRODIRH também foi solicitado que após o tempo de exposição, o mural fosse montado no *hall* de entrada do órgão como forma permanente de apresentação da equipe a todos aqueles que buscariam os seus serviços.

## **2.2 Pesquisa de Avaliação do veículo**

Como forma de orientar o processo de Relações Públicas e ciente de que a opinião do público interno é primordial para alcançar os resultados almejados para melhorar a comunicação interna do prédio da Reitoria, a equipe realizou uma pesquisa de cunho quantitativo com o objetivo de analisar a qualidade e as percepções dos servidores quanto ao projeto “Conhecendo a Reitoria”.

Neste contexto, corroboramos com os autores quando definem que para as Relações Públicas

O ato de “pesquisar” é uma premissa básica da área, estando presente no rol de atividades da profissão, buscando a aproximação entre as empresas e seus públicos, trabalhando com a imagem e a reputação organizacional e também com as percepções, interesses e expectativas dos envolvidos (BRAGA, 2012, p. 116).

Dessa forma, entende-se que, averiguar o nível de envolvimento dos públicos da instituição com seus canais institucionais, também configura uma forma de relacionamento.

E a adoção, de ambos, pesquisa e relacionamento, representa um subsídio às estratégias da organização.

Para tanto, foi elaborado um questionário com dez perguntas gerais e quatro específicas para os órgãos que já haviam participado do jornal mural. As perguntas gerais, feitas a todos os servidores, levantavam dados como: o vínculo com a universidade, o conhecimento sobre o mural, a opinião sobre os textos e fotos expostos, a facilidade de visualização e localização. Além disso, foram questionados sobre a importância do mural para o ambiente de trabalho, o reconhecimento da função dos colegas de trabalho e a integração entre as equipes de trabalho.

As quatro interrogações específicas, feitas apenas a servidores que já haviam participado do projeto, trataram sobre: a valorização do servidor ao participar do mural, a representação do mural para sua rotina de trabalho, o nível de satisfação do mural de seu departamento, e por último, as sugestões de mudanças. A pesquisa foi aplicada pela equipe da Ascom RP entre os dias 03 e 08 de novembro de 2014 e contou com a participação de 128 respondentes.

Os resultados apontaram que o mural foi conhecido e teve grande aceitação. Todos os afirmaram conhecer o mural e apenas 14 não gostam dele. Os textos e as fotos receberam no geral avaliações positivas, com 82% de “bom” e “ótimo” para os textos e 85% de “bom” e “ótimo” para as fotos. A visualização e localização também foram bem avaliadas, com apenas 8 e 10 respostas negativas, respectivamente.

A importância do mural para o ambiente de trabalho foi reconhecida por 116 pessoas, contra 4 indecisos e 8 respostas negativas. Sua importância como mecanismo de integração entre equipes de trabalho foi reconhecida pela maioria, tendo 100 respostas positivas. Estes dados demonstram que o uso dessa ferramenta foi relevante para a otimização do relacionamento entre o público interno da Reitoria.

Quanto aos que já participaram do projeto, todos declaram sentir-se valorizados com o mural e apenas 10 não gostaram da edição na qual apareceram. Por sua vez, 26 pessoas indicaram que o mural não representou totalmente a sua rotina de trabalho. Isso se explica devido a complexidade das ações desenvolvidas pelos servidores no seu local de trabalho, que, por uma questão de espaço, não puderam ser detalhadas nos textos explicativos.

A pesquisa contribuiu para verificar a efetividade do mural no contexto organizacional e com base nos resultados apresentados percebe-se a relevância da execução de ações de comunicação dirigida voltadas para o público interno.



## **Considerações finais**

Ao longo dos 12 meses de seu desenvolvimento, o projeto Mural “Conhecendo a Reitoria” obteve reconhecimento por parte dos servidores que atuam no prédio. Observou-se que o objetivo de integração e reconhecimento entre os colegas de trabalho foi alcançado, pois a ação comunicacional movimentou o público interno demonstrando que, mesmo que trabalhem em departamentos distintos a finalidade de suas ações serve a um mesmo propósito, e que, portanto, tratava-se de uma grande equipe.

Corroborando com as teorias apresentadas percebe-se que as ações convergiram em resultados positivos, visto que o relacionamento interpessoal foi aprimorado. Dessa forma, percebeu-se também que tais reflexos impactaram a forma como o público interno interage com os demais públicos que utilizam os serviços administrativos da Universidade.

Nos momentos de produção e montagem os servidores conversaram entre si, o que contribuiu para a promoção de um clima de descontração e coleguismo, além disso, demonstravam interesse quanto a chegada da data na qual as fotos seriam expostas para que houvesse a troca de comentários junto aos colegas.

Por meio da pesquisa de avaliação pôde-se certificar a aprovação do projeto e a importância do mural para o fomento da harmonia no ambiente de trabalho. As críticas no que tange a falta de representatividade dos textos e a falha quanto mecanismo de integração foram levadas em conta e serviram para aperfeiçoar as ações, bem como subsidiar a elaboração de novas estratégias.

Cientes de que é também no público interno que se personifica a imagem institucional, pois é por meio dele que são tratados os principais assuntos referentes à Universidade, nada mais justo que ressaltar suas qualidades e promover o equilíbrio de suas relações. Em vista disto, motivar o público interno da Reitoria, que hoje conta com mais de 300 pessoas, é imprescindível para valorizar a força de trabalho daqueles que fazem funcionar as engrenagens de uma grande instituição como é a Universidade Federal de Goiás.

## Referências

BRAGA, Claudomilson Fernandes. O Contexto da pesquisa no cerrado - a atuação do CEPE-RP. In: MAINIERI, Tiago. (Org.) **Relações Públicas no coração do Brasil**. Goiânia: Facomb/UFG, 2012.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FERREIRA, Waldir. Comunicação dirigida: instrumento de relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org) **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

FREITAS, Sidinéia. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas** na comunicação integrada. São Paulo, SP. Summus, 1986.

ROCHA, Thelma. Gestão dos stakeholders para a construção da vantagem competitiva. In: ROCHA, T. GOLDSCHIMDT, (Org.) **A Gestão dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.