



Comunicação Organizacional e Relações Públicas: análise das ações voltadas para o público interno de uma empresa pública¹

Elton Amaro Rodrigues MATEUS²

Prof.^a Dr.^a Maria Teresa Miceli KERBAUY³

Universidade Estadual Paulista - UNESP, Bauru, SP

RESUMO

Com o objetivo de estudar as potencialidades e deficiências das práticas comunicacionais voltadas para o público interno do Departamento de Água e Esgoto de Bauru – DAE, uma autarquia municipal, este artigo busca, sob a ótica da Teoria da Excelência em Relações Públicas (Grunig, 2009) levantar como se estruturam essas práticas em relação ao modelo ideal proposto pela comunicação excelente, o Simétrico de Duas Mãos.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional, Relações Públicas, Administração Pública, Gestão da Comunicação, Público Interno.

Introdução

No contexto das organizações são diversos os fatores que integram os processos gerenciais, entre eles aspectos internos, externos, estruturais, políticos e financeiros, por exemplo. Todos eles, interferem diretamente nas definições e tomadas de decisões por ela. Recentemente, fenômenos como a globalização e o acesso ao avanço das tecnologias alterou a percepção das organizações levando-as a priorizarem os relacionamentos nos negócios, para a sobrevivência em ambientes cada vez mais segmentados e desenvolvidos em escala mundial. FRANÇA (2009, p. 219) afirma que

As grandes transformações políticas e sociais derrubaram estruturas sólidas e tradicionais, trazendo a revolução tecnológica, de mercado, a introdução de novos conceitos de produtos, de marketing, de competitividade, de produção e de produtividade, de administração e de gerenciamento.

Além dessas mudanças, também foi alterado o perfil dos trabalhadores, uma vez que as práticas de seleção inadequadas foram substituídas, passando a ser utilizadas técnicas da Gestão de Pessoas, por parte dos setores de Recursos Humanos, significando que novas competências passaram a ser exigidas dos trabalhadores.

Essa nova perspectiva impactou sobre a forma com que os relacionamentos são estabelecidos e mantidos pelas organizações, logo, a comunicação – processo

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de julho de 2013.

² Mestrando do Curso de Comunicação Midiática da FAAC UNESP - Bauru, email: elton.matheus@gmail.com.

³ Orientadora do Trabalho, Professora do Curso de Pós Graduação em Comunicação Midiática da FAAC – UNESP, Bauru/SP, email: kerbauy@travelnet.com.br.



reconhecido como inerente função administrativa (TORQUATO, 2002, p. 67) – assume papel estratégico para a obtenção dos objetivos, o cumprimento da missão e a construção de significados para os seus públicos, afinal, ao ser concebida como ente sujeito às influências dos macro e micro ambientes, a organização pode, a partir da análise destes cenários, estabelecer o diagnóstico, como alicerce para o desenvolvimento da comunicação de forma estratégica. Contemplar a definição de táticas para os relacionamentos e discursos para seus públicos – numa dimensão de compartilhamento e troca de significados – torna o processo de comunicação estratégico para a organização, pois, segundo FERRARI (2009, p. 157),

o processo de comunicação torna-se estratégico não apenas quando está direcionado para os objetivos do negócio, mas também quando desenvolve significados compartilhados, transcende a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gera um conceito em torno do qual mantém seus vínculos internos e estabelece relacionamentos com diferentes setores da sociedade.

A comunicação sempre esteve presente nas relações humanas, possibilitando o contato dos homens com seus semelhantes permitindo a organizar-se e desenvolver-se. Segundo o Glossário Comunicação e Cidadania, o termo comunicação “pode ser usado de infinitas formas, tanto para descrever o conjunto dos conhecimentos relacionados aos seus processos como para delinear a atividade profissional voltada para a utilização desses conhecimentos” (DUARTE, 2008, p. 9). Assim, partindo dessa concepção, e em termos organizacionais, os relacionamentos assumem importante papel para a adoção da comunicação, enquanto estratégia, para a condução dos processos comunicacionais de forma clara e aberta, objetivando tanto os negócios em si quanto os públicos da organização.

Ao admitirmos a organização enquanto unidade complexa, societal e coletiva, formada para a obtenção de fins específicos, a Comunicação Organizacional se apresenta como facilitadora da gestão dos negócios no atual ambiente sócio-político, econômico e tecnológico, em que “as empresas tiveram que alterar suas posturas, entre as quais o posicionamento *low profile* (baixo perfil) que por muito tempo, funcionou como esconderijo organizacional”, segundo Torquato (2002, p. 65).

A esse aspecto é possível acrescentar que os níveis de envolvimento atualmente exigidos para a obtenção dos resultados nas organizações, cada vez mais rigorosos, levam à uma exploração cada vez maior da comunicação, frente à dependência das organizações em relação à iniciativa dos indivíduos e à necessidade de integração de seus membros, para a “construção de significado, uma forma de legitimar a ação das



organizações perante seus membros, bem como em relação à sociedade” (VIZEU, 2010, p. 258).

Numa abordagem de comunicação integrada Kunsch (2009a, p. 113) advoga que o termo Comunicação Organizacional é capaz de apresentar uma maior abrangência da comunicação e organizações frente à “complexidade do fenômeno comunicacional” inerente à sua natureza. Goldhaber (apud KUNSCH, 1997, p. 68) propõe a Comunicação Organizacional como sendo:

um processo dinâmico por meio da 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.

Apontando como necessária a integração das várias subáreas envolvidas nos processos comunicativos das organizações, de forma a promover uma atuação sinérgica e abrangente, Kunsch (1997, p. 115) indica que ela:

pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações.

A ideia de integração das atividades de comunicação é importante para que as organizações obtenham maior fortalecimento dos conceitos institucionais, corporativos e também mercadológicos, criando uma concepção de comunicação global para possibilitar a assimilação das alterações no ambiente organizacional bem ao ritmo das mudanças, o que de forma parcial não é possível. Essa constatação impõe às organizações perceberem que a comunicação, para a efetiva gestão deve contemplar o ambiente organizacional em que está inserida e ser pautada no planejamento estratégico para a obtenção de resultados. Marchiori (2008, p. 158) endossa esse aspecto, afirmando que:

Para comunicar, é preciso analisar cada contexto, qual momento a empresa está vivendo, como os grupos reagem, pensam, desenvolvem ações, de que forma o indivíduo entende percebe e sente. Somente com o detalhamento do contexto – ambiente interno e externo formando processos comunicativos – é que se pode alcançar eficácia na comunicação, pois esta ação fornece a segurança para a sua realização.

Frente a essas condições, caberia às empresas contemporâneas, privadas ou públicas, a adequação da postura e processos administrativos para a efetiva superação



desses desafios, o que segundo Cardoso (2006, p. 1125), seria um processo de repensar e aperfeiçoar das organizações e de “seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e existir delas.”

Em relação ao serviço público, é importante observar que o aprofundamento do exercício democrático demandou uma postura mais ativa das instituições frente à uma maior pressão para o atendimento de expectativas mantidas em relação à sua atuação, afinal, a partir da complexidade percebida, frente aos desafios organizacionais, “as ações comunicativas assumem uma importância estratégica e deixam de ser consideradas algo periférico” KUNSCH (2009a, p. 116).

Comunicação Organizacional e Relações Públicas

No Brasil, a comunicação organizacional tem como marco inicial a fundação da Associação Brasileira de Comunicação Empresaria – ABERJE, em 1967, e da mesma forma que nos Estados Unidos, também teve o seu início ligado a outras áreas que não a comunicação, como a Administração, por exemplo. Nessa época prevaleceu um modelo, com fortes traços mecanicistas e instrumentalidade da comunicação. Na década de 80, contudo, o campo ganha amplitude, juntamente com as Relações Públicas, que no Brasil – como habilidade da comunicação social – se iniciou com a criação do primeiro curso universitário, em 1966, na Escola de Comunicação e Arte, da Universidade de São Paulo (KUNSCH, 2009b, p. 116).

A convergência entre os dois campos de conhecimento – Relações Públicas e Comunicação Organizacional – ocorreu mais significativamente na última década, porém, para efeitos desse trabalho, a análise se dá a partir dos fundamentos das Relações Públicas, o que segundo KUNSCH (2009b, p. 115) significa que:

As relações públicas têm como objeto de estudo as organizações e seus públicos. Esse processo mediador só ocorre por meio da comunicação – contexto no qual a comunicação organizacional fornece subsídios teóricos para fundamentar a administração dos relacionamentos entre organizações e públicos.

Essa análise é complementada por L. GRUNIG, J. E. GRUNIG e FERRARI (2009, p. 70) ao afirmarem que “a comunicação no interior das organizações tem sido um dos temas mais tratados na área de relações públicas, uma vez que é uma das atividades mais praticadas no dia a dia dos profissionais”, porém não pode ser deixada a



questão do desenvolvimento de estudos para a compreensão da comunicação enquanto processo e produto simbólico das organizações.

Para aprofundar essa noção, apresenta-se as perspectivas do “*The Excellence Study*”, ou o Estudo de Excelência (GRUNIG, 2009, p. 36) desenvolvido por James E. Grunig, que representou um marco para a pesquisa em relações públicas e também contribuiu para o estabelecimento de uma proposta teórica para o campo. A teoria, em resumo, pretende estabelecer adequada “estrutura conceitual para a prática profissional de relações públicas, que, com aplicações e revisões em adequadas em diferentes culturas organizacionais e nacionais, é um componente fundamental da gestão eficaz em todo o mundo.” (GRUNIG, 2009, p. 37)

Segundo FERRARI (2009, p. 86), que considera os públicos como objeto primeiro da comunicação organizacional “e que estes representam o objeto direto das imagens e informações”, o mais importante para o exercício pleno das relações públicas seria o conhecimento e classificação desses mesmos públicos por ordem de importância, para serem trabalhados para além do instrumental e “alcançando o equilíbrio entre as expectativas dos públicos e das organizações.” (FERRARI, 2009, p. 89)

Com as constatações acima, é importante a apresentação dos conceitos obtidos pela pesquisa desenvolvida por GRUNIG (1992) e seus pares no Estudo de Excelência, desenvolvido na Universidade de *Maryland* nos Estados Unidos, conceitos estes que propuseram novos enfoques sobre as práticas de Relações Públicas, que cooperaram para o reconhecimento da “comunicação estratégica nas organizações contemporâneas, conforme aponta mais de uma dezena de estudos que comprovaram as práticas dos princípios de excelência em distintos países do mundo.” (GRUNIG, L., GRUNIG, J. E., FERRARI, M. A., 2009, p. 71).

A prática das atividades de relações públicas frequentemente são percebidas como técnicas limitadas, diminuindo sua extensão e impedindo o seu estabelecimento como corpo teórico e capaz de atingir a dimensão estratégica. Com o propósito de aprofundar a questão dos públicos – fator essencial para as relações públicas excelentes – o estudo propôs como ideal a comunicação de duas mãos do modelo simétrico.

Grunig e Hunt (1984), definiram quatro modelos onde estavam descritas as prática das relações públicas, e conforme GRUNIG (2009) podem ser considerados “descrições simplificadas da prática de relações públicas e, como tal, têm limitações. Ainda assim, ajudam-nos a entender por que há tantas distorções a respeito da natureza e do propósito das relações públicas.”



O primeiro modelo - de Agência de Imprensa e Propaganda, é o mais antigo e considerado dominante, que tende à divulgação jornalística utilizando-se de técnicas de simples promoção e divulgação (propagandísticas) de mão única, onde inexiste a troca de informações. Neste modelo, é característica o trabalho de publicidade e assim como no modelo de informação pública desenvolvido a seguir, desprovido de ações de pesquisa e reflexão estratégica.

O segundo modelo, de Informação Pública, se baseia na difusão de informações objetivas, de forma massificada. A característica deste modelo jornalístico é a disseminação objetiva, também de mão única, sem contemplar as relações públicas como possibilidade de troca/discussão. Esses dois formatos, de Agência de Imprensa e de Informação Pública, segundo a nomenclatura proposta por Grunig (1984) também poderiam ser chamados de assimétricos ou desequilibrados, uma vez que “tentam modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização. [...] tentam proteger a organização do seu ambiente.” (GRUNIG, 2009, p. 31)

No terceiro modelo 'assimétrico de duas mãos', a pesquisa e outros métodos de comunicação se apresentam para a manipulação persuasiva das mensagens e dos públicos, numa visão egoísta, onde a organização contempla os seus interesses, sem contudo observar o dos públicos, logo sem benefícios para ambos. Aqui, a pesquisa é utilizada para desenvolver mensagens que irão induzir os públicos aos comportamentos esperados pela organização, ao invés de servir para o desenvolvimento de ações que promovam mudanças organizacionais para a solução de possíveis conflitos. A persuasão científica do planejamento das mensagens, existente nas relações públicas assimétricas de duas mãos, parte do princípio egoísta de que a organização está correta, enquanto o público não está, e onde “qualquer alteração necessária para resolver um conflito deve vir do público, e não da organização” (GRUNIG, 2009, p. 32)

Os três primeiros modelos, de 'imprensa/propaganda', 'de informação pública' e 'assimétrico de duas mãos', a partir das pesquisas elaboradas, se mostram menos eficazes que um modelo simétrico, apresentado a seguir que indicado, no como o modelo ideal para a comunicação excelente, pois não consideram a possibilidade de discussão e negociação com os públicos, nem atentam para o equilíbrio dos interesses, prevalecendo a organização em detrimento dos grupos, que segundo GRUNIG (2009, p. 32): “... Desejam participar das decisões que os afetam. [...] o diálogo em vez do monólogo. [...] esperam que a organização possa ser convencida tanto quanto eles são convencidos por ela.”



'Simétrico de duas mãos' foi o quarto modelo identificado, sendo apontado como mais adequado para a administração de conflitos e a compreensão/entendimento com os públicos de uma organização, pois tem por base mais as concessões e negociações que o convencimento e a manipulação deliberados dos demais formatos. Nesta representação, a utilização da pesquisa para a melhora do entendimento, onde a ênfase recai sobre os públicos em vez da mídia. FERRARI (2009, p. 74), ao desenvolver sobre o público interno, afirma como ideal que

as organizações pratiquem o princípio das relações públicas simétricas, baseado na comunicação de duas mãos, no equilíbrio e no diálogo. O enfoque da comunicação simétrica promove a confiança, a satisfação e o compromisso dos funcionários com a alta direção.

Ao apontar o modelo simétrico e duas mãos como ideal normativo em detrimento dos demais modelos, a Teoria da Excelência, postula que o exercício das relações públicas para equilibrar interesses, cultivar e administrar relacionamentos utilizando a pesquisa e a comunicação de forma estratégica, tem se, como resultado a produção de relacionamentos de longo prazo e melhores, acrescentando que

Comunicação simétrica é importante principalmente no interior da organização, onde auxilia a construir uma cultura participativa que, em troca, aumenta a satisfação do funcionário com a organização. A comunicação simétrica e a cultura participativa, em grande medida resultam da estrutura que a alta administração escolhe para a organização. Entretanto, comunicadores não obtêm sucesso a menos que façam parte da equipe da alta administração que desenvolve a estrutura organizacional. (GRUNIG, 2009, p. 64)

Entre os diversos aspectos que contribuem para a plena comunicação organizacional, ou a comunicação excelente quando desenvolvida a partir das relações públicas, preponderante é a dimensão interna, os públicos internos das organizações, “que podem impedir ou apoiar a realização de sua missão”, segundo FERRARI (2009, p. 74), que complementa que os resultados se dão quando:

a comunicação estratégica com os funcionários ocorre quando: existe respeito e entendimento por parte da alta administração sobre o papel essencial que eles cumprem; a cultura organizacional é participativa; a estrutura organizacional é orgânica; e existe abertura para a diversidade cultural, étnica e de gênero

O Departamento de Água e Esgoto de Bauru: serviço de saneamento.

Criado através da Lei nº 1006 de 24 de dezembro de 1962, o Departamento de Água e Esgoto de Bauru - DAE, “destina-se, com a autonomia peculiar às entidades



descentralizadas (em relação à Prefeitura Municipal), a gerir, administrar e desenvolver os serviços públicos de água e esgotos, atualmente existentes no município e a este ora pertencentes”, é uma autarquia municipal, ligada à Prefeitura Municipal de Bauru, município do interior de São Paulo, atualmente com cerca de 348.145 habitantes (IBGE, 2010).

O termo autarquia é definido pelo Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, em seu Artigo 5.º, como sendo:

um serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receitas próprios, para executar atividades típicas da administração pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa financeira descentralizada, sob controle estadual ou municipal.

A sede da empresa está localizada à Rua Padre João, nº 11-25, Altos da Cidade, enquanto a Estação de Tratamento de Água, fica localizada à Avenida José Henrique Ferraz, quadra 20, s/ nº, Jd. Ouro Verde. O DAE adota como missão: “Prestar serviços de saneamento básico, proporcionando saúde e qualidade de vida”, sendo que, a partir desse princípio, tem como política a prestação de seus serviços, buscando servir à totalidade da população bauruense de forma a suprir todas as necessidades de saneamento do município, ou seja: captar água, tratar, armazenar e distribuir, através de sistema próprio. Atualmente a organização desenvolve projetos para a implantação do sistema de tratamento de esgoto, com interceptores e estações de tratamento, sendo que já estão implantados cerca de 59,2 km de interceptores (que já representa 80% de um total de 74 km) para recolhimento às margens dos córregos e lançamento nas Estações de Tratamento de Esgoto – ETE's. Já encontra-se em funcionamento a ETE Candeia – Arlindo Marques Figueiredo, localizada próximo ao Núcleo Gasparini, que tem capacidade para atender até 30.000 (trinta mil) pessoas, enquanto a ETE Vargem Limpa, com capacidade para até 500.000 mil pessoas, está em fase de adequação do projeto e posterior licitação.

Enquanto empresa pública, o Departamento de Água e Esgoto de Bauru não tem como finalidade o lucro ou outra forma de compensação que não seja o atendimento das necessidades relativas aos projetos de saneamento do município. Esse atendimento de necessidades prevê investimentos para suprir demandas futuras de consumo de água, bem como de produção de esgoto e o seu respectivo tratamento.

A estrutura atual da empresa foi instituída em 17 de Junho de 1997, pela lei nº 4220, e regulamentada internamente em 07 de Julho de 2000, através da Resolução



029/2000, quando o Conselho Administrativo aprovou a nova redação do Regimento Interno, estabelecendo nova hierarquia, onde foram incluídas áreas mais específicas, em função do trabalho que passou a ser desenvolvido pela organização e do aperfeiçoamento e desenvolvimento da tecnologia disponível para a atuação do Departamento.

Análise das práticas comunicacionais voltadas para o público interno.

Atualmente, o público interno do Departamento soma aproximadamente 680 (seiscentos e oitenta) funcionários, distribuídos entre os diferentes níveis do organograma: no Gabinete da Presidência são 14, na Divisão de Assuntos Jurídicos, 12; na Divisão Administrativa, 121; Divisão Financeira, 58; na Divisão Técnica, 171; a Divisão de Planejamento com 53, a Divisão de Produção, 134 e a Divisão de Apoio Operacional com 129 servidores. Assim, cerca de 60% dos funcionários estão lotados em áreas de natureza operacional, concentrando-se mais especificamente nas Divisões Técnica, de Produção e de Apoio Operacional. Os funcionários administrativos somam 35%, distribuídos por todas as Divisões da organização, concentrando-se nas Divisões Administrativa, Financeira e de Planejamento.

No âmbito interno, a comunicação com os funcionários (clientes internos) da organização destacam-se as seguintes ações:

- **Murais:** Na sede do DAE existem 04 murais – um no Serviço de Recursos Humanos, um na Portaria principal, um na Seção de Promoção Social e outro em uma parede próxima à escadaria que dá acesso ao primeiro andar do prédio, uma área de grande circulação de funcionários. Nas demais instalações, em locais descentralizados, também existem murais menores, sendo que não foi possível a quantificação dos mesmos. É visível a inexistência de critérios específicos para a utilização dos espaços disponíveis nos murais. Não existe uma instância específica que centraliza e/ou efetivamente coordene a disponibilização de informações nos espaços dos murais. Existem informações afixadas sem data de inclusão, comprometendo a validade das mesmas. Nestes espaços é possível verificar que, basicamente, os materiais prescindem de autorização da área de Recursos Humanos para serem veiculados, não estando, portanto, sob a coordenação da instância relacionada à comunicação da empresa, a Assessoria de Imprensa, mas à área administrativa;



- **Cartazes:** Nas peças afixadas em murais, paredes e portas das diversas dependências da empresa, não é possível identificar uma unidade visual permeando as peças produzidas pela organização, o que poderia estabelecer uma continuidade entre as peças. Apesar de existir profissionais – no quadro funcional, da área de *design*, não está estabelecido na organização um padrão para a elaboração dessas peças. Isso se deve ao fato de que diversos locais – cada um ao seu modo – são responsáveis por confeccionarem e produzirem as peças a serem distribuídas internamente. Além disso, a produção ou mesmo a substituição dessas peças são pontuais, não havendo uma periodicidade específica, ficando caracterizada a utilização desse material em ocasiões específicas pela organização. Ao observarmos os conteúdos, também podemos perceber que não são submetidos a critérios estabelecidos por um plano de comunicação, pois contemplam as mais diversas linguagens, desde as mais informais até as institucionais, quando são utilizados para divulgação de atos e procedimentos da empresa.
- **Clipping:** é elaborado pela Assessoria de Imprensa da autarquia, concentra as matérias veiculadas na mídia impressa da cidade (02 jornais) e que referem-se diretamente ao Departamento ou outras temáticas relacionadas à atuação da empresa. Esta ferramenta circula internamente, no âmbito da alta hierarquia da empresa.
- **Resoluções e Circulares:** são comunicados oficiais, emitidos pela Presidência e Diretorias da organização onde são encaminhadas cópias aos diversos setores da empresa, para a circulação entre as áreas subordinadas. Esses comunicados normalmente são de ordem disciplinar e administrativa, caracterizado por informações institucionais e de cunho especificamente voltado para a atuação dos profissionais da empresa em termos de regulamentação e definição de procedimentos internos. É desconhecida a existência de um controle efetivo sobre a divulgação efetiva desses entre os envolvidos com as informações contidas nas peças;
- **Intranet:** serviço eletrônico implantado em junho de 2004, em plataforma de rede privada, baseada em tecnologia da internet, desenvolvida para promover o compartilhamento de informações pertinentes às diversas áreas da organização. Por ser de acesso restrito disponibiliza e centraliza documentos e formulários internos, além de informações voltadas para a rotina da organização. A ferramenta foi desenvolvida e atualmente é mantida e atualizada pela equipe do Serviço de Geoprocessamento, em função da disponibilidade de tecnologia da área, que se dá



pela exigência de máquinas de maior capacidade e também programas específicos para a disponibilização dos conteúdos. Segundo o próprio site, a DAEWEB surgiu para agilizar o processo de comunicação dentro da empresa, sendo que a equipe responsável se preocupou em implementar e disponibilizar novas ferramentas para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores. Atualmente, o acesso ao serviço é permitido aos servidores do DAE via rede interna de máquinas da empresa, e também de terminais remotos/externos, ou seja, computadores pessoais dos servidores a partir do registro de senha pessoal, o que aumenta a utilização do veículo. Em função da constatação de que o abastecimento e reposição de informações ser realizado por profissionais outros que não especificamente de comunicação, tem-se uma ferramenta que pode tanto ser encarada como aberta a participação quanto estar sendo desenvolvida de forma afastada das políticas de comunicação propostas pela empresa.

- **Outras práticas:** Holerites dos funcionários (comprovante de pagamento) impressos mensalmente e são entregues a todos os funcionários e dispõem de espaço para veiculação de mensagens curtas (até 200 caracteres); visitas do Presidente da empresa a unidades descentralizadas e obras para manter contato com os funcionários.

Apesar da variedade de canais de comunicação com o público interno que se apoia em instrumentos tanto tradicionais (cartazes, murais, visitas do Presidente e *clipping*) quanto tecnológicos (*intranet*), sob a ótica das Relações Públicas e dos modelos de atuação propostos por GRUNIG (2009), o Departamento apresenta alguns fatores podem que comprometem a excelência da comunicação em âmbito interno, com os seus funcionários, definido como ideal pelo modelo simétrico de duas mãos. Kunsch (1997, p. 114) afirma que para a comunicação excelente, “só esse modelo rompe com a visão de que a atividade é um instrumento de manipulação do público em benefício da organização.”

Os murais são ferramentas de fácil produção e que possibilita certa flexibilidade para a disponibilização de informações, porém no caso do DAE, é possível identificar a inexistência de critérios para a atualização dos mesmos, uma vez que facilmente são encontradas informações defasadas e desvinculadas do contexto da organização. A facilidade de acesso aos funcionários, que poderia ser melhor explorada, tem sua função esvaziada. Nesse atual formato, os murais do Departamento se aproximam mais do segundo modelo identificado por Grunig (2009) de Informação Pública, caracterizado



pela disseminação de informação, de forma assimétrica, que não tem por base “a pesquisa e reflexão estratégica” (GRUNIG, 2009, p. 31) . Para o aprimoramento dessa prática em face da excelência da Comunicação, a revisão dos espaços e locais de instalação dos murais, o estabelecimento de critérios para a veiculação de informações, bem como a vinculação da ferramenta à área de comunicação podem contribuir com a empresa e garantir um responsável pela manutenção do quadro.

Os cartazes, segundo Torquato (2002, p. 134), deve contemplar:

Peças publicitárias de envolvimento do corpo funcional, atraentes, modernas, com informações básicas sobre projetos de reforma da entidade. Funcionam como chamarizes para os programas técnicos e traduzirão o espírito de modernidade que se quer imprimir à cultura interna.

No DAE, porém, é possível perceber a falta de critérios dos locais de fixação, período de substituição das peças, produção amadora dos cartazes e baixo apelo visual. Para a superação dessas carências, e o distanciamento do modelo de Informação Pública (GRUNIG, 2009), é válido considerar a possibilidade de centralização da produção das peças, bem como a partir disso, estabelecer unidade visual e de estratégia com a política de comunicação da empresa, afinal, Sousa (2004, 109) afirma que “são meios capazes de transmitir uma mensagem a pessoas que circulam repetidas vezes pelos locais onde estão expostos [...] deve ter pouco texto e ser visualmente apelativo.”

No contexto do DAE, os murais e cartazes são ferramentas significativas para atingir os cerca de 60% de funcionários operacionais, uma vez que além de trabalharem em unidades descentralizadas – distribuídas em vários bairros da cidade, não possuem acesso a terminais de computadores ou outras possibilidades tecnológicas nos locais de trabalho.

Ao contrário, o *Clipping*, por atingir instâncias mais altas da hierarquia da organização, é uma ferramenta que pode ser desenvolvido em formato digital, o que permitirá uma circulação mais rápida e que pode agregar outros recursos como links e fontes relacionadas aos assuntos pertinentes ao trabalho da autarquia. Esta ferramenta, assim como a intranet, pode favorecer a interação e a participação dos funcionários em grupos de discussão e *chats*, a partir das possibilidades e recursos da plataforma digital, o que permite a aproximação e a efetiva adoção do modelo simétrico de duas mãos, ideal proposto por GRUNIG (2009), modelo este que se baseia nas negociações e concessões e “não obriga a organização a decidir se está correta em determinadas



questões. Ao contrário [...] permitem que a questão do que é correto seja objeto de negociação” (GRUNIG, 2009, p. 33)

Em relação às Resoluções e Circulares, por se tratarem de comunicação institucional, é necessário aumentar a atenção para que essas informações cheguem até os envolvidos com as informações e exigências legais dos documentos.

Das ferramentas levantadas neste trabalho, a intranet, é a que oferece maiores possibilidades de adequação ao modelo Simétrico de Duas Mãos (GRUNIG, 2009), uma vez que conta com a facilidade dos dispositivos tecnológicos da plataforma digital. Pinho (2006, p. 296) sugere:

A página inicial da intranet funciona como um mural eletrônico, enriquecido por recursos como o hipertexto, que facilita a complementação das informações. A atualização imediata e simultânea é outra qualidade, já que as notícias podem ser publicadas, rapidamente e, ao mesmo tempo nas diversas unidades da empresa. Em geral, o mural e a página inicial da intranet devem ser combinados para atingir públicos diferentes, quais sejam, terceirizados, encarregados da limpeza e funcionários do escritório, por exemplo.

Apesar de ter sido criada com a proposta de promover o compartilhamento de informações internamente, a intranet se tornou um local que agrega tanto informações pertinentes à rotina (sistemas, suporte, formulários), como também outros temas variados, que incluem notícias e cultura geral, por exemplo. No atual formato a rede interna é abastecida diariamente com esses assuntos, uma vez que em sua página inicial não existem informações defasadas. Os formulários disponibilizados são mais antigos, por se tratarem de informações que demandam atualização dos locais envolvidos com esses documento. Dessa forma, a ferramenta cumpre pontos das suas propostas iniciais: agilizar a comunicação interna e disponibilizar meios para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Por outro lado, é válido destacar que a página é administrada e abastecida por profissionais da área de planejamento, o que significa que a ferramenta e o conteúdo não está nas mãos de profissionais relacionados diretamente com a comunicação ou mesmo da alta hierarquia da empresa. Esse fator está relacionado ao estabelecimento do Modelo Simétrico de Duas Mãos, que em caso de não ser considerado pode comprometer no aperfeiçoamento da cultura organizacional, no sentido da participação. Grunig (2009, p. 64) afirma que:

Comunicação simétrica é importante principalmente no interior da organização, onde auxilia a construir uma cultura participativa que, em troca, aumenta a satisfação do funcionário com a organização. A comunicação simétrica e a cultura participativa, em grande medida, resultam da estrutura que a alta administração escolhe para a a organização. Entretanto,



comunicadores não obtêm sucesso a menos que façam parte da equipe da alta administração que desenvolve a estrutura organizacional. (GRUNIG, 2009, p. 64)

É válido, porém, destacar que essa variedade de dispositivos verificados no Departamento sugerem certa facilidade da organização em criar e utilizar ferramentas, porém ao lançarmos o olhar sobre estas em face da perspectiva teórica dos Modelos de Relações Públicas (GRUNIG, 2009), algumas limitações são percebidas, ao mesmo tempo que é possível propor a adequação para que sejam alcançado melhores resultados organizacionais em favor da própria empresa.

Considerações Finais

Com a convergência entre os campos da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, a compreensão da comunicação como produto simbólico e processo organizacional ficou favorecida, ao que a Teoria da Excelência em Relações Públicas (GRUNIG, 2009) contribuiu com a definição dos modelos identificados a partir das práticas desses profissionais, indicando o Modelo Simétrico de Duas Mãos como ideal para a comunicação excelente. Assim a análise das práticas comunicacionais com o público interno do Departamento de Água e Esgoto de Bauru identificou ferramentas que tanto remetem aos Modelos de Informação Pública e de Imprensa/Propaganda (murais, cartazes, circulares), ao mesmo tempo que dispõe da intranet – ferramenta mais próxima do modelo ideal, um potente instrumento que permite interações mais efetivas e que possibilitam a participação e a interação, contribuindo para o aperfeiçoamento organizacional.

A partir dos indícios, a pesquisa possibilitou perceber que nas práticas, algumas perspectivas estão sendo desconsideradas e podem prejudicar a efetividade dessas ações, como por exemplo, a ausência de critérios para divulgação de informações nos murais, a importância dos cartazes para inserir e atingir os cerca de 60% (sessenta por cento) de funcionários operacionais e descentralizados no processo comunicativo da empresa, a necessidade de as ações da empresa serem gerenciadas mais proximamente à alta hierarquia da empresa, tanto para garantir a divulgação das informações, quanto para que a participação e os processos de “compreensão mútua” e “efeitos equilibrados” (Grunig, 2009) entre público e organização sejam plenos. A adequação dessas perspectivas contribuirá para a adaptação da organização ao atual contexto de mudanças



sociais, tecnológicas e de gestão, bem como poderá aproximá-la do modelo ideal Simétrico de Duas Mãos, no que diz respeito à comunicação com o público interno.

REFERÊNCIAS

DEPARTAMENTO DE ÁGUA E ESGOTO DE BAURU. **Regimento interno**. Disponível em: <http://www.daebauru.com.br/site2006/leis_decretos/leis_decretos.htm>; acesso em 20/04/2010.

DUARTE, Jorge (Org.). **Glossário Comunicação e Cidadania**. Brasília: Unilegis, 2008. Disponível em <<http://www.senado.gov.br/noticias/RelacoesPublicas/publicacoes/Gloss%C3%A1rio.pdf>> Acesso em: 15 dez.2011.

FERRARI, Maria Aparecida. **Uma leitura crítica da Comunicação e das Relações Públicas no Brasil e na América Latina**. In GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Ap., FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FRANÇA, Fábio. **Gestão e relacionamentos corporativos**. In GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Ap., FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009a. 2a. Ed.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009b.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas Organizações**. Viçosa: Editora UFV, 2006.

SOUSA, Jorge Pedro. **Planificando a Comunicação em Relações Públicas**. Florianópolis: Editoras Secco e Letras Contemporâneas, 2004.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

VIZEU, Fábio. **Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas**. In: MARCHIORI, M. *Comunicação e Organização: Reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.