



Tendências na comunicação interna 2.0: como caminham as empresas capixabas¹

Maisa MARIANELLI²

Luciana MOURA³

Universidade Vila Velha, Vila Velha, ES

Resumo

Este trabalho teve o objetivo de avaliar as tendências da comunicação aplicadas à comunicação interna de quatro grandes empresas capixabas de diferentes segmentos. Buscou-se mapear a comunicação interna, analisar como as empresas estão usando as novas tecnologias a seu favor, e “se” e “em que medida” elas buscam mudar o seu perfil tradicional para ampliar o diálogo com o público interno. Estabeleceu-se como base para a análise o conceito de comunicação interna 2.0, que prevê mudanças culturais no ambiente interno antes mesmo da inserção de ferramentas tecnológicas. Os resultados demonstraram uma preocupação por parte das empresas pesquisadas em se adequar a um novo perfil de colaborador e comunicação.

Palavras-Chave: comunicação interna 2.0; tendências; mudanças; colaboradores; comunicação.

Considerações Iniciais

A comunicação interna de uma empresa envolve colaboradores, departamentos, diretores, presidentes, unidades e todo o público que faz parte internamente de uma organização. Ela agiliza a tomada de decisões das diversas áreas, incentiva os colaboradores e desenvolve um clima benéfico entre eles, melhorando a pró-atividade entre todos. Sendo a base de relacionamento de qualquer empresa, ela precisa ser trabalhada de forma coesa, planejada e integrada para que todos os ‘clientes’ internos sejam colaboradores da comunicação.

Tavares (2010) explica que a comunicação é a base de qualquer processo dentro da empresa, e é imprescindível trabalhá-la de forma planejada. Quando isso ocorre, a empresa adquire a capacidade de incentivar e integrar o público interno; desenvolve um clima favorável entre colaboradores e líderes; colabora para a descentralização na

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 22 a 24 de maio de 2014.

² Bacharel com Comunicação Social com habilitação em jornalismo, e-mail: maisamarianelli@hotmail.com

³ Publicitária, Doutora em Psicologia, professora do curso de Comunicação Social da Universidade Vila Velha e orientadora do trabalho, e-mail: luciana.moura@uvv.br



empresa; promove, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisas, informações sobre os clientes da empresa; e cria uma boa imagem empresarial, valendo-se do discurso da transparência. A comunicação interna tem um papel estratégico na construção de uma vivência simbólica na instituição, que procura integrar e aproximar o público interno aos princípios e objetivos da empresa.

Imagina-se que quanto mais melhorias as empresas oferecem a seus colaboradores, mais feliz eles irão realizar o seu trabalho. É importante esse incentivo, porque as pessoas estão cada vez mais engajadas em seus trabalhos, logo não existe mais separação entre ‘vida pessoal’ e ‘vida profissional’. Essas duas dimensões simplesmente se uniram, na medida em que grande parte da população passa mais tempo no trabalho do que em casa ou se divertindo. Kunsch (2003) concorda com essa perspectiva e declara que em função das pessoas estarem tão envolvidas com a vida profissional, os ambientes organizacionais devem ser os mais agradáveis possível.

A comunicação interna vive uma época que reflete mudanças tecnológicas e uma cultura empresarial diferente, que acaba com a hierarquia dos cargos e escuta os colaboradores. Ocorre cada vez mais a valorização das pessoas, por entender que sem elas instituição alguma funciona. Segundo Reis (2013), na medida em que surgiram novos elementos econômicos, sociais e culturais – como o uso incondicional da tecnologia na mediação da sociabilidade e a transformação da informação e da imagem em mercadoria – é de se supor que a comunicação entre corporações e trabalhadores tenha se deslocado de dimensão e conceito.

Formanchuk (2011) defende que a mais recente tendência da comunicação interna é praticar uma nova cultura organizacional, baseada em uma abordagem por ele chamada de 2.0. Isso significa ser mais desafiadora; envolver não os “empregados”, mas sim os “colaboradores”; tornar a empresa mais próxima de seu público interno; e fidelizar os maiores merecedores de prêmios em uma instituição: os indivíduos que nela trabalham. O autor chama a atenção, no entanto, que embora a expressão “2.0” possa remeter a um entendimento meramente tecnológico, o sentido descrito por ele é muito mais ampliado e envolve, no primeiro e mais importante patamar, uma mudança cultural. Dessa forma, a primeira atitude a ser tomada para uma comunicação 2.0 é a mudança na cultura; é focar em práticas que desenvolvam a instituição culturalmente, e depois disso partir para os meios e as ferramentas que devem ser utilizados.



Em uma comparação da comunicação interna 2.0 com o seu modelo anterior, Formanchuk (2011) destaca que a primeira está focada em um “colaborador”, não em um “empregado”; percebe esse colaborador como uma “pessoa”; descentraliza os processos; investe na cooperação e no diálogo; torna o processo comunicacional extremamente participativo; acredita que é preciso aprender com os erros e começar de novo; incentiva parcerias; e estimula a paixão do colaborador pelo trabalho, o que gera mais valor para o negócio.

Como a comunicação interpessoal é um fator chave para todo esse processo, Formanchuk (2011) defende que no processo de mudança cultural a empresa passe a investir mais em ferramentas de interação e colaboração coletiva, com o intuito de garantir acesso à informação a quem está “dentro” antes de quem está “fora”. Isso quer dizer, por exemplo, disponibilizar primeiramente as notícias para o público interno antes da coletiva de imprensa. Mas é preciso ir muito além. O colaborador não pode ser um mero expectador da comunicação de sua empresa. Ele pode – e deve – assumir uma postura mais engajada, participativa, envolvida, e se tornar, assim, também um produtor de informações. As pessoas que não se envolvem são assim, muitas vezes, por terem medo de opinar nas questões da empresa; não acreditam que a sua opinião terá algum valor. É preciso mostrar que essa é uma ideia ultrapassada. As empresas precisam da colaboração de todos, seja o analista do RH ou motorista que faz a entrega do produto. O que, muitas vezes, é problema para um setor, em outro já foi devidamente solucionado. O compartilhamento dessas informações aumenta a eficiência dos projetos, minimizando o investimento de tempo e dinheiro, além de compor o capital intelectual da organização.

Uma comunicação interna 2.0 adere a cooperação e a elaboração aberta de conteúdos, como um modelo “Wiki”, por exemplo. Mas isto requer várias premissas. A primeira é fundamental: que os líderes validem que determinados conteúdos possam ser elaborados por pessoas que não estão no vértice ou no centro e, que a meritocracia pesa mais que a hierarquia formal no momento de validar as intervenções (FORMANCHUK, 2011, p. 16).

As empresas não devem querer ter controle sobre o que os colaboradores pensam, falam ou decidem, e sim entrar definitivamente na comunicação 2.0 e querer aproveitar o que essas pessoas têm a dizer. É esperado de uma empresa no modelo 2.0 a possibilidade da livre expressão, da opinião, do espírito de pertencimento de seus funcionários para com a organização. A comunicação interna 2.0 não é apenas inovação, mas sim a chance das empresas desmistificarem antigas visões.



A comunicação interna 2.0 deve procurar mapear o que os funcionários buscam, quais são seus gostos, objetivos e os assuntos pelos quais se interessam, e fazer um paralelo entre o trabalho e o prazer dos seus colaboradores. A falta de informação já foi um problema para as empresas, hoje com a disseminação rápida de todo e qualquer conteúdo, os funcionários são mais seletivos com o que querem ouvir, ler e até mesmo conversar. Por isso, outra mudança da comunicação interna é propor atividades diferenciadas para as diversas áreas que existem dentro da empresa. “Transportando o uso para o meio corporativo, o imediatismo, o contato constante com os usuários e a possibilidade de arquivamento de mensagens são os itens mais apreciados por quem utiliza a ferramenta” (TERRA, 2013, p. 13).

A empresa precisa estar muito presente na vida do colaborador para que ele se sinta satisfeito em sua carreira. Com o aglomerado de informações que todos os indivíduos têm contato diariamente, a comunicação interna precisa encontrar meios de se aproximar dele. “É preciso reconhecer dentro de uma organização “a diversidade de grupos existentes”, o que, para eles, ocasiona a formação de subculturas distintas e contraculturas” (MARCHIORI apud MACHADO, 2006, p.70-71).

Enfim, não se pode ser apenas seguidor desse novo formato que já existe na comunicação e sim, os profissionais da comunicação interna devem se aventurar em novos meios e formatos, como fazer um *quizz* na página da empresa pelo *Facebook* para os funcionários, e os fazerem interagir cada vez mais com a organização. Assim, a comunicação interna deve ser vista como criativa, inovadora e diferenciada. Nesse contexto, ao logo do tempo foram se desenvolvendo importantes e novas ferramentas de interação com o público interno, como as redes sociais empresariais, *blogs*, *sites*, *chats*, jornais internos, campanhas educativas, jogos criados para o lazer pós-almoço, ações de reconhecimento e entrosamento dos colaboradores e muitas outras inovações que, inclusive, vão além dos formatos comunicacionais convencionais (REIS, 2013).

Nesse sentido, diante das novas tecnologias que surgem no mercado, a comunicação sofre diversas mudanças, constantemente. Por vezes, a comunicação interna não consegue incorporar as transformações sociais e tecnológicas com a mesma velocidade que o mercado, então pode-se criar um distanciamento entre a dimensão pessoal e a profissional. Por isso, um problema a ser resolvido é: como usar as novas tendências da comunicação aplicadas na comunicação interna? E como essas novas tendências estão sendo usadas por quatro grandes empresas capixabas? Nesse sentido, o objetivo geral



desse trabalho é analisar como empresas capixabas estão adaptando suas ações de comunicação interna aos desafios dos novos tempos, a fim de avaliar de que modo e em qual medida as mudanças do mercado de comunicação se refletem em suas práticas. No item a seguir será detalhado o método empregado no trabalho e, na sequência, os resultados da pesquisa realizada com cada empresa e uma discussão dos dados encontrados.

Método

Para esta pesquisa, que constituiu o Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social de uma das autoras, as quatro empresas foram selecionadas pelo critério de conveniência do pesquisador, mas alguns parâmetros foram estabelecidos para a escolha. Deveriam ter no mínimo 1.000 colaboradores, para ser possível observar necessidades comunicacionais diversificadas; serem de segmentos diferentes; ocuparem posição de liderança no mercado; e possuírem estrutura de comunicação interna. Nesse sentido a escolha recaiu sobre a Rede Gazeta (segmento de comunicação); Chocolates Garoto (indústria alimentícia); Grupo Dadalto (varejo e financeiro); e Vale (siderurgia).

A coleta de dados aconteceu no segundo semestre de 2013 e se valeu de fontes bibliográficas e também de informações obtidas em uma pesquisa de campo. Em função dos objetivos pretendidos, elegeu-se o estudo de caso como o método de abordagem ideal, visto que a partir da análise aprofundada das quatro empresas seria possível observar como as mudanças recentes na área da comunicação, especialmente com o advento das tecnologias digitais e mídias sociais, impactaram nesses negócios.

Foi utilizado um instrumento com questões abertas e fechadas, que foi encaminhado por e-mail ao responsável pelo setor de comunicação interna de cada uma das empresas. O roteiro contemplava desde o histórico da área na empresa, mapeamento de recursos de comunicação interna utilizados, até as considerações a respeito de mudanças recentes e perspectivas futuras. Em todos os casos, as respostas foram dadas pelo principal gestor da área. Optou-se por essa forma de abordagem não-presencial em função da impossibilidade na agenda dos entrevistados, mas vale destacar que após o recebimento das respostas houve um contato telefônico com cada um dos respondentes, a fim de esclarecer melhor alguns pontos e dirimir eventuais dúvidas.



Resultados

Empresa 1: Rede Gazeta de Comunicações

A Rede Gazeta foi fundada em 1928 com o lançamento do jornal A Gazeta. Hoje conta com cerca de 1.300 colaboradores e é o maior grupo de comunicação do Estado, envolvendo 21 negócios na área da comunicação. São eles: dois jornais impressos diários; um portal de anúncios online, dois portais de notícias, um acervo de fotos jornalísticas; nove rádios; quatro emissoras de TV aberta afiliadas à Rede Globo; uma empresa de *marketing* promocional e uma empresa em soluções para a *web 2.0*. A sede fica em Vitória e a rede tem atuação em todo o Estado.

A Rede Gazeta é uma empresa de comunicação e por isso, segundo seu gestor, não houve necessidade de mudança no ambiente cultural interno para uma adequação ao novo perfil do colaborador, mas sim apenas uma evolução nas práticas de comunicação já adotadas, principalmente no que se refere a conferir mais estreita troca de informações com os colaboradores e maior transparência nas decisões. Na visão da empresa, o objetivo da comunicação interna consiste em sistematizar o fluxo de informações, os processos e veículos de comunicação, para garantir a circulação de informações de forma frequente, antecipada, transparente e que seja de interesse das pessoas de todos os níveis entre os funcionários.

Para isso, a comunicação interna da Rede Gazeta desenvolve o trabalho de apurar informações; redigir e editar todos os canais de informação dirigidos ao público interno, que se concretizam na forma de manuais, cartilhas e outras publicações; e coordenar ações de comunicação direta, que viabilizem a comunicação de mão-dupla entre a direção da empresa e seus colaboradores. A área também participa de uma parceria com o Setor de RH no programa “Interação de Novos Funcionários” e coordena, juntamente com a comunicação externa, o programa de visitas monitoradas à Rede Gazeta.

Os colaboradores da empresa buscam a comunicação quando precisam e esse setor se sente sempre como uma área de apoio. Segundo o gestor da área, eles já fazem uso da comunicação interna 2.0, isso porque na *intranet* da empresa já existe uma área de comunidades dos funcionários (uma rede social própria), em que ocorre diariamente uma interação entre eles. Com o advento da comunicação interna 2.0, a Rede Gazeta teve maior participação dos funcionários através da *intranet* e na geração de pautas e *feedbacks* das matérias, isso porque criaram um mecanismo que gera a possibilidade dos colaboradores comentarem nas matérias criando, assim, integração e interação de todos.



As mudanças na comunicação fizeram a empresa ver que o novo desafio deles é atuar e comunicar nas redes sociais, por isso, existe um estudo que eles estão realizando para saber de que forma a Rede Gazeta irá se posicionar institucionalmente nas redes.

As campanhas realizadas nos últimos meses tiveram grande adesão por parte dos colaboradores. A “Pelada dos Pais” e “Portas Abertas Kids” levaram a maior integração do público interno com a empresa. A primeira foi um campeonato de futebol entre os pais, funcionários da empresa, e a segunda uma ação que os pais trouxeram os filhos para conhecer a Rede Gazeta em homenagem ao dia das crianças. Essas campanhas são anuais e são utilizados todos os veículos de comunicação interna para divulgar as ações e fazer com que todos, ou pelo menos a maioria dos colaboradores, participem desse momento de descontração e interação com a empresa.

As ferramentas mais utilizadas pela empresa são: o email *marketing*, jornal mural, *intranet*, jornal mensal impresso e *endomarketing*. Para os colaboradores participarem ativamente da comunicação interna, a empresa criou um conselho de pauta formado por funcionários que participam como gestores do departamento que atuam, para levar as sugestões dos colaboradores para a comunicação interna. Ocorre também a realização de pesquisas com o público interno para medir o envolvimento pela comunicação.

Empresa 2: Grupo Dadalto

O Grupo Dadalto foi inaugurado em 1937 por Antônio Dadalto, na cidade de Conceição do Castelo, no Espírito Santo. O Grupo é composto pelas empresas Dadalto Lojas de Departamento, Dacasa Financeira, D&D Home Center da Construção, Promov e a FEAD – Fundação Educacional Antonio Dadalto, tendo quase 5 mil colaboradores.

O Grupo Daldato é a união familiar de empresas capixabas de varejo (mercantil e financeiro), e encontrou uma saída para estruturar a área de comunicação interna, que iniciou um forte processo de mudança com a união das empresas, que atuavam de forma independente, no mesmo grupo. Assim, o objetivo foi melhorar a performance e maximizar resultados. Segundo o gestor da área, para ocorrer essa mudança foi realizado um diagnóstico no final de 2011, que consistiu em entrevistas e visitas presenciais às áreas/lojas para trabalhar com base na informação, integração, cultura e valorização. Depois de dois anos, já é perceptível o engajamento dos funcionários no processo de transformação. Prova disso foi o resultado da Pesquisa de Clima realizada



em 2012, que sinalizou o entendimento de que as ações de comunicação são investimentos para o público interno, seja ele de qualquer área.

Antes da mudança a comunicação interna era feita basicamente por e-mail, o que não atendia à necessidade de vários públicos das empresas do Grupo, isso porque nem todos tinham o computador como ferramenta de trabalho. Assim, as informações eram enviadas por meio de comunicados textuais e *webmails*, além de cartazes impressos.

No Grupo Dadalto foi lançada em 2013 uma nova intranet, que tem algumas ferramentas que interagem com o colaborador, como enquetes e Fale com a Diretoria, por exemplo. Por isso a comunicação interna 2.0 começa a ser inserida no Grupo. Entretanto, o intuito é evoluir para essa nova comunicação interna dentro da realidade deles. Utilizam muitas comunicações eletrônicas para os públicos que têm acesso a computador, mas pelo processo de estruturação está ocorrendo na comunicação interna, foram estabelecidos e consolidados os veículos básicos.

Por isso, foi elaborado um plano de comunicação com base nas informações levantadas com as reuniões, conversas e visitas presenciais às lojas e áreas corporativas. Assim foi possível saber que parte dos colaboradores não conhecia a área da comunicação interna. Percebeu-se também que os assuntos com diferentes níveis de relevância eram divulgados da mesma forma; os colaboradores não tinham acesso a e-mail e dependiam do seu chefe para serem informados, e muitas vezes eles nem sabiam o que era notícia, entre outros pontos abordados no diagnóstico.

Segundo o gestor da área, a partir desse cenário a transformação se estruturou em quatro pilares, que tinham soluções para potencializar: (1) a troca de informações, (2) a integração, (3) o fortalecimento da cultura e (4) a valorização do colaborador. Para manter esses pilares foram criadas soluções em forma de ferramentas para cada um deles, conforme detalhamento a seguir: Pilar informação: segmentação de comunicados nas categorias “Acontece”; “Mensagem da diretoria” e “Liderança”; revista trimestral; jornal mural e intranet. Pilar integração: concurso de desenho e redação; varal solidário; Vamos Trabalhar Juntos (programa para que colaboradores vivenciem outras funções e rotinas; e Café com a Diretoria. Pilar cultura: revista especial de 74 anos da empresa; festa de confraternização anual. Pilar valorização: cartão de aniversário; *organizer*. Além dessas iniciativas, a comunicação quer ser de mão dupla e deseja criar um comitê de comunicação, com integrantes de todas as áreas para que ajudem a construir a comunicação interna ideal para os colaboradores da empresa.



Empresa 3: Chocolates Garoto

A Chocolates Garoto foi iniciada nos anos 1930 como uma fábrica de bala e seu nome a priori era H. Meyerfreund & Cia. Como as balas eram vendidas por meninos, elas logo começaram a ser chamadas de balas “Garoto”. Sete anos depois o alemão começou a produzir chocolates e montou uma fábrica mais moderna no bairro da Glória, Via Velha/Espírito Santo, onde se encontra o atual endereço da Chocolates Garoto.

Entre 1970 e 1980, a Chocolates Garoto aumentou e inovou suas instalações industriais e seus procedimentos produtivos, configurou novas políticas comerciais e chegou a todo o mercado nacional e internacional. Sua primeira exportação de manteiga e torta de cacau para a América do Sul e Estados Unidos foi em 1972. Com investimentos em tecnologia, a empresa lançou novos produtos e solidificou a sua estrutura comercial. Para atender os estados de São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul foi inaugurado um tecnológico Centro de Distribuição em São Paulo.

Com uma relação muito próxima com o colaborador, a Chocolates Garoto possui diversos canais de comunicação para atendê-los, a fim de tornar mais transparente a relação entre eles e a empresa. Para melhorar esse vínculo, são realizados treinamentos e capacitações constantes, oferta de benefícios, parcerias com instituições de ensino e programas de valorização e reconhecimento de desempenho.

Segundo o gestor da área, informar, escutar e participar de assuntos relacionados à empresa e seus colaboradores é o real papel da comunicação interna dentro da empresa. Isso porque essa área pode informar, engajar e mudar a cultura. Além disso, busca alinhamento da comunicação interna entre a companhia e os colaboradores. A política da empresa busca informar primeiro os colaboradores sobre tudo o que diz respeito a Chocolates Garoto, sendo também, prestadora de consultorias a projetos de *endomarketing* nas demais áreas de negócio.

A comunicação interna 2.0 ainda não é realizada nessa empresa, isso porque eles estão em um processo de reformulação de toda a comunicação, estudando as ferramentas que podem atendê-los de forma eficiente. Dessa forma, existe um planejamento que está sendo realizado e só será divulgado em 2014. No primeiro semestre de 2013 foi realizada uma campanha de ativação de patrocínio da Copa do Mundo, através da Copa das Confederações. Ela consistiu em diversas ações dentro da empresa: campeonato de embaixadinhas, bola na rede (descobrir quantas bolas existiam na rede), faço parte desse



time (backdrop para colaboradores formarem suas equipes para registrar uma foto), exibição dos jogos do Brasil no restaurante para todos os colaboradores.

A comunicação interna da Chocolates Garoto busca inovar constantemente no relacionamento com o colaborador. Também existem as ferramentas usadas no dia a dia pela comunicação, como o jornal mural, pesquisa, televisão no restaurante, *e-mail marketing*, revista, Diz Aí (urna específica para colaboradores das linhas de produção fazerem sugestões, críticas e darem opiniões, sendo respondidos semanalmente), *intranet*, *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. Os colaboradores participam ativamente da comunicação interna através de *email*, visita no setor e bilhetes no “Diz Aí”, como explicado anteriormente. Ainda assim, são realizadas pesquisas nos eventos e ações para medir a satisfação do público interno. Além disso, será realizada uma pesquisa em novembro, que fará o diagnóstico do planejamento para 2014, que transformará a comunicação perante as objeções dos colaboradores.

Empresa 4: Vale

A Vale nasceu em 1º de junho de 1942, em Itabira, sendo atualmente uma das três maiores mineradoras do mundo. Estando presente em 13 estados brasileiros e em mais de 30 países nos cinco continentes, a empresa é líder na produção e exportação de minério de ferro. Além disso, é considerada uma importante produtora de níquel, bauxita, concentrado de cobre, alumina, potássio, manganês, alumínio e ferroligas.

A comunicação interna da Vale acredita que a nomenclatura de um nome não define qual o perfil de relacionamento da empresa com o seu público interno, mas sim as ações, ferramentas e interfaces de contato da instituição com os colaboradores. Na mineradora, é usada a denominação “empregado”, e eles são convidados a contribuir com a empresa em fóruns específicos, como as gestões participativas das lideranças, café em equipe conjunto aos diretores ou através das sugestões de pautas para veículos de comunicação interna. Sendo que, recentemente foi inaugurada a nova plataforma do boletim interno eletrônico, a vale@informar.

Segundo o gestor da comunicação interna, foi realizada uma pesquisa em março de 2013 que constatou que 75% dos empregados afirmaram ter o desejo de contribuir com o conteúdo do vale@informar. A interatividade com o leitor é justamente a mudança do novo portal de notícias online do veículo. A novidade mais recente é que será possível



curtir e comentar as matérias. A importância da mudança na comunicação já é vista pela Vale, isso porque eles já entenderam que existe uma nova forma de pensar, fazer e sentir comunicação. Não se pode pensar a comunicação interna dissociada das outras frentes de comunicação, porque o empregado não vive na bolha da empresa. As novas mídias precisam trabalhar para a colaboração e engajamento do ambiente interno.

A comunicação interna é uma das ferramentas de gestão que auxilia no suporte de várias atividades de governança corporativa da empresa, contribuindo para a integração do público interno e auxiliando a construção da cultura organizacional. Também atua para orientar e construir um modelo único e global de comunicação. É preciso dizer que para garantir e consolidar a imagem da empresa, é necessário trabalhar sempre orientando-se pela marca, visão, missão e valores – estes são os grandes alicerces da multinacional.

Os colaboradores buscam a comunicação interna da Vale diariamente, isso porque para alcançarem um resultado mais eficiente eles buscam realizar ações segmentadas na comunicação de acordo com o público que querem atingir, adotando processos (comunicação direta, veículos internos, eventos e campanhas), estratégias, canais e mensagens adequadas para cada necessidade. Para isso ocorrer, a comunicação interna precisou se dedicar a ouvir e observar mais os empregados, sendo que esse exercício é um processo interpessoal e contempla na Vale três dimensões fundamentais: informar, envolver e engajar. Isso faz com que os empregados se sintam parte da empresa e trabalhem cada vez mais incentivados e felizes.

A comunicação interna 2.0 ainda está sendo implementada na empresa e algumas mudanças já são vistas, como o portal de notícias *online* que permite integração virtual entre os empregados, perfis no *Facebook*, *Youtube*, *LinkedIn* e, no intervalo do almoço, os funcionários possuem acesso às redes sociais para interagirem com os conteúdos postados pela empresa. Uma campanha que marcou a empresa juntamente com a comunicação interna foi o Dia da Reflexão, realizado em 2011. Essa ação teve o início de um novo discurso e tom de voz ao se falar sobre Saúde e Segurança na empresa. O vídeo da campanha trazia o tom emotivo, engajando os empregados a partir de um cenário comum, a família.

As ferramentas utilizadas pela comunicação interna da Vale são jornal mural, café em equipe, *chats* internos, jornais *online* e específicos para determinadas áreas, campanhas e eventos internos, *newsletter*, *chats* interno, pesquisa, fóruns, entre outras. Os empregados participam ativamente da comunicação interna através da sugestão de



pautas para os veículos internos. Além disso, existem os membros do Comitê de Comunicação, que são os porta vozes diretos das áreas junto à comunicação. Esse comitê é formado por profissionais de diversas áreas, e cada participante é captador e multiplicador de informações. Para isso, é importante ampliar a visão do negócio em que está inserido, sabendo que as sugestões de pautas servirão para todos os meios de comunicação. Por meio do comitê é estimulada a comunicação direta e a comunicação face a face. Por isso, os representantes devem exercitar o hábito de conversar com os colegas e gestores sobre quais são os assuntos que serão divulgados para que todos possam entender os processos e os objetivos buscados pela empresa.

Desde 2010, é realizada uma pesquisa anual de avaliação da comunicação interna, na qual os empregados respondem como veem a comunicação interna, o que eles buscam, os objetivos, o que esperam, as opiniões, sugestões e reclamações, enfim, os empregados respondem a essa pesquisa para nortear a comunicação interna para os próximos trabalhos do ano seguinte.

Considerações Finais

As empresas estudadas neste trabalho têm muitos aspectos em comum no que se refere à comunicação interna. Todas elas buscam formas e ferramentas para interagir com os colaboradores. A comunicação interna é procurada por funcionários das mais diversas áreas das organizações. O discurso tecido pelos departamentos de comunicação em torno do seu trabalho sinaliza um esforço conjunto em prol da instauração de uma via de mão dupla, privilegiando - tanto no planejamento quanto nas ações executadas - o diálogo entre a direção e seus colaboradores.

Nesse sentido, os dados coletados junto às empresas reforçam a constatação de Viera (2013), ao afirmar que uma das grandes transformações no âmbito das corporações contemporâneas é a mudança da mentalidade organizacional, tendo como foco principal colocar as pessoas em lugar de destaque. Nenhuma instituição atinge o sucesso se não tiver pessoas satisfeitas trabalhando para ela. O fator humano tem sido considerado o mais destacado diferencial das empresas para vencer a competitividade.

As empresas estudadas apresentaram uma visão semelhante a respeito da comunicação interna, suas estratégias e ferramentas. Mas elas pensam e agem de forma diferente, em alguns aspectos. A Rede Gazeta, por exemplo, é a única das quatro empresas estudadas



que afirma não ter ocorrido uma mudança no perfil cultural da empresa com a chegada das novas tecnologias, mas, sim, um crescimento nas práticas da comunicação, como a troca de conteúdos entre os funcionários e transparência nas decisões. Quando a Rede Gazeta afirma não ter ocorrido essa mudança de cultura da empresa, ela parece entrar em contradição, uma vez que, os diversos trabalhos e pesquisas resgatados nas referências bibliográficas do presente estudo apontam para um caminho notadamente diferente. Mas, sinalizamos, a partir da análise aqui realizada, que a empresa já usa algumas ferramentas das novas tendências comunicativas, contudo, ainda não se inseriu plenamente na dinâmica da comunicação interna 2.0.

Assim como a Rede Gazeta, a Chocolates Garoto relata que tem uma proximidade com os colaboradores por possuírem vários canais de atendimento a eles (apesar de afirmarem que ainda não fazem parte da comunicação interna 2.0), sendo que, a Garoto também deseja ser mais transparente nas relações entre colaborador e empresa. Entretanto, é pertinente a pergunta se os colaboradores acham que os canais de comunicação disponíveis para eles realmente são eficazes.

O objetivo deste trabalho não incluía uma pesquisa de recepção com colaboradores para verificar se o discurso do departamento de comunicação sobre si era condizente com a imagem percebida por todas as áreas da empresa, mas, a partir das entrevistas realizadas podemos dizer que este é um acompanhamento ainda frágil nas organizações pesquisadas. As ações de escuta dos colaboradores, como a caixinha de sugestões nos refeitórios, por exemplo, apesar de já sinalizarem um esforço de diálogo não pode ser considerada, isoladamente, um meio eficiente dentro da lógica da comunicação interna 2.0, que requer uma dinâmica muito mais dialógica e constante.

O Grupo Dadalto afirmou ter mudado completamente a sua cultura. Passou de uma empresa familiar, hierarquizada, para a união das empresas do Grupo administradas por diretores que não têm relação afetiva com a família. Essa mudança aconteceu pela oportunidade de fortalecimento do grupo através dessa união. Antes dessa mudança cultural não existia comunicação interna no Grupo, ela foi implementada juntamente com a nova fase da empresa, por isso o setor ainda é pequeno, mas mesmo assim a comunicação é um departamento que busca melhorias para os colaboradores.

Já na Vale, a comunicação interna 2.0 está sendo implementada e algumas mudanças já estão sendo realizadas, como o portal de notícias *online*, com integração virtual entre os funcionários, perfis no *Facebook*, *Youtube* e *Linkedin*. Apesar de apontar as melhorias



da comunicação interna, eles entendem que o perfil da comunicação interna 2.0 é muito mais do que eles possuem, por isso buscam melhorias para adentrar nessa nova tendência. Segundo Formanchuk (2011), um plano de comunicação interna 2.0 requer um desenho que não esteja centrado em potencializar ou multiplicar a capacidade de difusão e, sim, que enfoque na maximização da interatividade.

As ferramentas utilizadas pelas quatro empresas são basicamente as mesmas. É consenso que email marketing, jornal mural, intranet, jornal mensal, endomarketing, comunicados segmentados por áreas, café em equipe, pesquisa, revista, *Facebook*, *Twitter*, *chats* internos, entre outras, são ferramentas das quais todas as empresas fazem uso, melhorando a rotina dos colaboradores. Mesmo porque todas as ferramentas são criadas e desenvolvidas de formas diferentes para cada empresa, porém o objetivo final é sempre o público interno. Segundo Kunsch (2003), uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo.

Todas as empresas incentivam o colaborador a participar ativamente da comunicação interna. A Vale e a Rede Gazeta já possuem um comitê de comunicação e conselho de pauta, respectivamente, que são colaboradores participantes da comunicação interna sendo porta vozes diretos das áreas junto à comunicação. Os participantes são desenvolvidos para captar e multiplicar as informações. Além disso, os colaboradores dessas duas empresas também ajudam através das sugestões de pautas para os veículos internos. Inkotte (2000) afirma que a motivação é um processo global e visa comprometer o funcionário com os objetivos da empresa e integrá-lo à cultura organizacional existente. Como um processo, a motivação tem uma sequência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Na Chocolates Garoto as ferramentas utilizadas para essa participação ativa do colaborador são os emails, visitas ao setor e bilhetes na plataforma ‘Diz Aí’. Já o Grupo Dadalto, como está passando por transformações, já tem o intuito de criar um comitê de comunicação com integrantes de todas as áreas da empresa. No geral, as quatro empresas estudadas têm uma comunicação interna coerente com o sentido mostrado neste trabalho, entretanto cuidar dos colaboradores de uma instituição não existe fórmula, nem regra, mas sim a



sensibilidade de entender o público interno e adaptar as ferramentas conforme a sua necessidade, e também, é claro, à possibilidade da empresa em executar as ações.

Com esse trabalho constatou-se a importância da comunicação interna no dia a dia das empresas e dos colaboradores. Há alguns anos, o departamento de comunicação é a área estratégica de muitas organizações, tendo melhorado o diálogo e a relação entre organização e público interno. Conclui-se nesse estudo que com a mudança de cultura as instituições sentiram a necessidade de se adequarem, uma vez que o diálogo não é mais hierarquizado, mas sim com troca de informações e ajuda mútua entre gestor e colaborador. Além disso, a organização entendeu que sem o colaborador os melhores resultados não seriam atingidos e por isso a união desse relacionamento se tornou importante para qualquer empresa.

Referências

FORMANCHUK, Alejandro. **Comunicação Interna 2.0: um desafio cultural**. 1ª ed., Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2011.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: Elementos para a Construção de um Marco Teórico**. Monografia de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MACHADO, Margareth Dias. **Comunicação Interna no Contexto de Instabilidade das Relações de Trabalho**. Monografia de Conclusão de curso. Rio de Janeiro, 2009.

REIS, Ciro Dias. **Caderno de Comunicação Organizacional**. 3 ed., 2013, disponível em <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>>

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

TERRA, Carolina. **As Relações Públicas e As Novas Tecnologias de Informação e de Comunicação**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2013.

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas**. Trabalho de Especialização de Curso. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2013.