



A Comunicação Organizacional como Ferramenta para o Engajamento de Públicos Estratégicos¹

Mariele VIEIRA²
Tuanny Yasmim ERNST³
Patrícia Priscila RACHADEL⁴
André MUNZLINGER⁵

Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, Unidavi

Resumo: Levar as preocupações da organização além de seus próprios interesses não se trata unicamente de uma estratégia de gestão. No artigo, poderá ser encontrada a resposta para a pergunta que norteou esta criação: A Comunicação Organizacional, entendida como a relação entre as empresas e seus públicos, é realmente importante? O objetivo é mostrar a relevância da comunicação organizacional para as empresas. Aproximar-se, conhecer e sobre tudo criar laços afetivos, a fim de promover o engajamento daqueles que constituem o importante grupo de *stakeholders* estratégicos é fundamental para a formação e manutenção da boa imagem de qualquer organização. Significativa para esse processo que requer individualidade mesmo em sua essência integrada, a comunicação organizacional é a responsável por engajar os envolvidos no processo de formação e transmissão da filosofia e assim imagem da corporação.

Palavras-chave: stakeholders; engajamento; sustentabilidade; comunicação; competitividade.

Introdução

Para a criação do artigo foi realizado um estudo bibliográfico baseada nos autores Oliveira, Boszczpwski, Kunsch e Benites. Todas as empresas possuem públicos estratégicos, sejam eles internos ou externos. O público é todo grupo que influencia ou é influenciado pela organização. O engajamento, envolvimento entre as partes, deve ser utilizado de forma estratégica, para que ambos saiam beneficiados.

O objetivo do artigo é mostrar a relevância da comunicação organizacional para as empresas. Para um melhor entendimento do assunto, foi apresentado um relatório com ações focadas no engajamento dos públicos estratégicos de uma organização local, a

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação organizacional. do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 04 a 06 de junho de 2015.

² Acadêmica do Curso de Tecnologia em Comunicação Institucional da Unidavi, email: marielevieira2011@hotmail.com

³ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Comunicação Institucional da Unidavi, email: tu_yasmim@hotmail.com

⁴ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Comunicação Institucional da Unidavi, email: pri.rachadel_lor@hotmail.com

⁵ Professor do Curso Superior de Tecnologia em Comunicação Institucional da Unidavi, email: andre.muzza@gmail.com



Unimed Alto Vale. Através deste, é possível perceber que a empresa que investe em comunicação interna e externa sai na frente e tem grande vantagem perante a sociedade.

A Comunicação como ferramenta de Detecção, Gestão e Engajamento de Públicos Estratégicos

Seja qual for a natureza, toda e qualquer empresa tem suas ações voltadas ao objetivo de atender as necessidades de determinado grupo da sociedade. Além disso, uma relação em cadeia dentro do ambiente organizacional abriga uma série de outros personagens relevantes para o negócio.

Na atualidade, onde tanto se fala em globalização, conforme Benites (2012), saber reconhecer em qualquer lugar do espaço ou área de atuação aqueles públicos, cujas atividades refletem nos valores e, assim, formação da imagem organizacional é muito importante.

Neste amplo contexto, muito se fala em engajamento e relacionamento com esses públicos estratégicos, os tão mencionados *stakeholders*. No entanto saber detecta-lo prende-se a maior dificuldade inicialmente enfrentada pelas organizações.

O conceito de gerenciamento do relacionamento com os *stakeholders* ganhou força a partir dos anos 1980 com a teoria dos *stakeholders*. Freeman (1984) é o responsável pelo conceito mais amplo e mais disseminado sobre *stakeholders*, definindo-os como todos aqueles que afetam ou são afetados pelas organizações.

Wood (1990) classifica os *stakeholders* em primários – proprietários, clientes, fornecedores, empregados e a concorrência – e em secundários – governos internos, governos externos, mídia, comunidade, organizações sem fins lucrativos, analistas financeiros e instituições financeiras.

A Comunicação possui um papel significativo no auxílio às organizações, para que as mesmas desempenhem suas atividades com sucesso. Seu papel estratégico ganhou destaque principalmente quando os profissionais e setores passaram a auxiliar no alcance de metas, objetivos e começaram a trabalhar o relacionamento com os clientes,



para manter uma boa imagem da empresa perante a sociedade.

Nesse momento, a partir da detecção da importância do sincronismo do ambiente interno para o alcance de metas, as organizações passaram a incluir em suas práticas a integração e interação com os públicos. “As organizações são parte da sociedade que, por sua vez, é moldada pela interação dos públicos.” (FERRARI, 2003)

Assim, partindo do reconhecimento da importância de interagir com seus públicos passou-se a moldar essas estratégias à Filosofia, Missão, Visão e Valores da Organização, que nesse momento deixou de ser apenas elemento decorativo.

Todavia, para ser efetivamente aplicada como estratégica, a comunicação deve atuar de acordo com os objetivos globais da organização, conseguindo analisar o ambiente externo e global para adequar estes objetivos à realidade, trabalhando como interlocutora e gestora das políticas corporativas utilizadas pela instituição para alcançar sucesso. (BENITES, 2012, p. 16)

Quando se fala em comunicação organizacional, automaticamente estamos falando de relação com públicos estratégicos, internos ou externos. Em primeiro lugar precisamos entender o conceito de público. Público é todo grupo que influencia ou é influenciado pela instituição, em algum grau, direta ou indiretamente. O público não pode ser considerado apenas um grupo de pessoas, mas sim, como um grupo que será essencial e de grande influência para a realização do planejamento de comunicação.

Tanto organizações públicas quanto privadas devem obedecer a um grande número de regras da competição mercadológica. Uma delas é a necessidade de manter uma boa imagem pública e uma comunicação adequada com seu público interno e externo. Para isso, é necessária a criação de núcleos especializados e também a importante ajuda de profissionais capazes de administrar a comunicação.

Hoje, com o advento da interatividade promovido pelas plataformas digitais e redes sociais, pode-se afirmar que todos têm também um “q” de comunicadores. Podendo ser analisado através de pontos tanto positivos quanto negativos, é importante que haja dentro do ambiente organizacional um consenso.



A importância do profissional de comunicação e das atividades desenvolvidas pelo mesmo dentro do ambiente organizacional reflete tanto no resultado de ações da alta gerência, quanto do corpo funcional, compreendido até a última cadeia de produção.

Muito além de simplesmente transmitir informações, notícias voltadas as práticas organizacionais, cabe a esse profissional a tarefa de difundir a filosofia da organização junto aos públicos que constituem sua cadeia de valor. Nesse sentido além de conhecer a organização que representa e o grupo de valores que precisa transmitir, é importante que o comunicador busque conhecer as peculiaridades do público para o qual irá comunicar.

Conforme salienta Benites, contrariando crenças populares que afirmam que pessoas são responsáveis por aquilo que comunicam e não por o que é compreendido da mensagem transmitida, é correto afirmar que um importante fator a ser considerado em relação à comunicação com os públicos é que eles absorvem as mensagens de maneiras distintas, de acordo com suas vivências e experiências.

Por isso é importante considerar os componentes básicos da comunicação: o emissor, o receptor, a mensagem, o canal de propagação, o *feedback* e o ambiente onde o processo se realiza, que pode sofrer interferência do ruído, cuja interpretação e compreensão da mensagem, está diretamente ligada ao restante da composição deste. (BENITES, 2012, p. 15)

Empresas preocupadas em melhorar a gestão de pessoas utilizam métodos de engajamento para um alto desempenho dos negócios. Ruegger (2014), nos diz que o engajamento é um processo onde o funcionário se envolve com a empresa, resultando em uma mudança de comportamento.

O funcionário engajado no ambiente de trabalho se conecta com os objetivos da empresa, aumenta o desempenho e busca resultados para a organização. Ruegger (2014) afirma que “naturalmente, quanto mais alto o índice de engajamento de uma empresa, maiores serão a produtividade, a lucratividade e menor será o índice de rotatividade de pessoas”.



Se em primeira instância a imagem da empresa reflete do que ocorre em seu ambiente interno, envolvendo a imagem que os colaboradores formam da organização e sua forma de fazer negócios, é fundamental o investimento em ações de engajamento. Fazer com que o colaborador se sinta um importante ativo na gestão da empresa, englobando participação, reconhecimento e valorização, leva a obtenção de resultados maiores e de mais impacto.

Engajamento de públicos externos e ferramentas para sua efetividade

Reconhecido e trabalhado o engajamento do público interno é importante que a empresa volte olhares aos demais públicos impactados e que causam impacto as práticas da organização. Depois de estabelecido quem são os *stakeholders*-chave, as empresas precisam desenvolver canais de diálogo, de forma a conhecer as demandas e expectativas. Só assim podem estabelecer soluções, visando relações duradouras. Este esforço de engajamento constitui uma variável estratégica de crescente relevância.

Oliveira (2008) ressalta que os *stakeholders* são diferentes e, por isso, devem ser tratados de forma diferente, mas devem, antes de tudo, ser escutados. Desse modo, surge a importância de ferramentas de comunicação que ajudem a mediar estas relações.

Gond e Herrbach (2006) ressaltam que a comunicação social tornou-se uma dimensão importante para o processo de responsabilidade social, e destaca o balanço social para monitorar, avaliar e medir o desempenho social das empresas como um passo natural na preocupação com a responsabilidade social corporativa e sua operacionalização.

Os relatórios de sustentabilidade servem como um conjunto integrado de indicadores de desempenho que permite que uma empresa possa verificar e relatar seu desempenho global anual, construindo uma imagem e melhorando o relacionamento com suas partes interessadas. “Podem ser definidos ainda como uma ferramenta fundamental no atendimento as necessidades de informação proveniente dos *stakeholders*”. (Perrini e Tencati, 2006).

Boszczowski (2010) aponta que o engajamento com as partes interessadas está incorporado na agenda de sustentabilidade das organizações que promovem e divulgam



relatórios de sustentabilidade. A autora indica dois focos de estudos para abordagens de engajamento dos *stakeholders* – comunicação e relacionamento, abordadas sob quatro eixos: comunicação, diálogo, consulta e parceria. Diálogo, consulta e parceria são identificados como iniciativas de engajamento com os *stakeholders* focados no relacionamento.

O engajamento de públicos na Unimed Alto Vale

Para um melhor entendimento do assunto, apresentamos ações com foco no engajamento e relacionamento com stakeholders estratégicos de uma organização do contexto local.

Conforme o site oficial da empresa, regulamentada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar, a ANS, a Operadora de Planos de Saúde Unimed Alto Vale é uma Cooperativa de Trabalho Médico, fundada e dirigida por profissionais da saúde com a atividade fim de oferecer ao Alto Vale do Itajaí serviços médico-hospitalares com qualidade diferenciada.

Com completos 20 anos de atuação nos 28 municípios do Alto Vale do Itajaí, a cooperativa tem em sua essência a valorização do público interno e a promoção do relacionamento com as partes interessadas. A cooperativa reconhece que suas atividades geram impactos na região em que atua ou que suas práticas respaldam. Para tanto, a mesma mantém desde 2006 um setor responsável por monitorar, dar assistência e valorizar seu público interno e demais *stakeholders* estratégicos.

O Núcleo de Desenvolvimento de Humano - NDH como é conhecido o setor, atua na realização e monitoramento de programas e projetos direcionados ao relacionamento com seu público interno: cooperados, os médicos responsáveis pelo atendimento aos beneficiários do plano de saúde e seus colaboradores, compreendidos hoje em 45, que atuam na administração do negócio.

A fim de engajar seus cooperados, principais interessados do negócio, a instituição no desenvolvimento de seus projetos volta visão estratégica aos 7 princípios que norteiam o cooperativismo.



Nesse sentido busca envolver os cooperados na natureza cooperativista do negócio para assim dar assistência e monitorar o corpo funcional no cumprimento e propagação de missão, visão e valores da organização.

De acordo com os manuais, a fim de engajar os cooperados, a cooperativa desenvolve os programas e ações abaixo descritos:

- **Curso de Integração- Novo Cooperado**

Para que todos os profissionais que ingressem no atendimento aos clientes e também na gestão do negócio falem a mesma língua, isto é, propaguem verdadeiramente os valores da instituição, a cooperativa promove no momento da assinatura do contrato um curso de integração. Nesse momento, os profissionais passam uma manhã ou tarde na cooperativa assistindo a pequenas palestras, onde colaboradores, diretores e cooperados, que desempenham funções dentro da instituição, demonstram rotinas e apresentam a história e filosofia da empresa.

- **Programa de Valorização do Cooperado Participativo**

O Programa estimula maior envolvimento dos médicos nas ações da Cooperativa, associando remuneração com indicadores de qualidade. Assim, incentiva o aperfeiçoamento dos profissionais e a entrega de, cada vez mais, melhores serviços aos clientes.

Já no âmbito externo o relacionamento com seus públicos estratégicos, os *stakeholders* do negócio, determinados pela alta gerência e reavaliados periodicamente, a cooperativa desenvolve, apoia e incentiva anualmente uma incalculável gama de ações. Ainda no sentido de promover a integração, relacionamento e valorização desses públicos que envolvem cooperados, colaboradores, clientes, fornecedores, governo e sociedade a cooperativa disponibiliza anualmente seu Relatório de Gestão e Sustentabilidade. Por meio do documento a cooperativa apresenta práticas e ações anuais desenvolvidas sob as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.



No link, buscando exemplificar ações desenvolvidas pela instituição, está Relatório de Gestão e Sustentabilidade ano base 2013: http://www.unimed.coop.br/portalunimed/flipbook/alto_vale/relatorio_de_sustentabilidade_de_2013_unimedaltovale/#34

Considerações

Contrapondo indícios da possibilidade de um bom relacionamento com públicos estratégicos apenas em organizações de pequeno porte, pode-se constatar no presente projeto a fundamental importância e a possibilidade da promoção dos valores organizacionais por meio da efetividade no relacionamento e comunicação com os grupos estratégicos.

REFERÊNCIAS

BENITES, Gabriela Miranda da Silva . **O Relacionamento com os Públicos como Função de Comunicação Estratégica: Análise dos Relatórios de Atividades Anuais do Instituto do Câncer Infantil do RS.** Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/54334/000855579.pdf?sequence=1>> Data de acesso: 17/03/2015.

BOSZCZOWSKI, A. K. **O engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa.** Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2010.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações públicas: função estratégica e responsabilidade social.** Disponível em: < <http://www2.metodista.br/agenciarp/mariaap.pdf>> Data de acesso: 25/03/2015.

FREEMAN, R. E. (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Pitman, Boston

WOOD, D. J. (1990), **Business and Society.** Harper Collins, Pittsburgh.

KUNSCH, Margarida M. Kröhling. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades.** Disponível em: < <http://www.scielo.org.co/pdf/signo/n51/n51a05.pdf>> Data de acesso: 25/03/2015.

MARQUÊZ, Paulo. **Mapeamento de Públicos: Estratégia de Relações Públicas na Gestão de Relacionamentos.** Disponível em: <http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/6-Coloquio-de-moda_2010/71368_Mapeamento_de_Publicos_estrategia_de_Relacoes_Public.pdf> Data de acesso: 17/03/2015.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.



PERRINI, F. e TENCATI, A. **Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems.** *Business Strategy and the Environment*, vol. 15(5), pp. 296-308, 2006.