

# Por Dentro da Comunicação Interna

tendências, reflexões e ferramentas

Organizadores

Charbelly Estrella  
Ricardo Benevides  
Ricardo Ferreira Freitas

**Por Dentro da Comunicação Interna:  
tendências, reflexões e ferramentas**



Charbelly Estrella  
Ricardo Benevides  
Ricardo Ferreira Freitas  
*Organizadores*

# Por Dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas

1ª reimpressão 2010

  
**CHAMPAGNAT**  
EDITORA • PUCPR

Curitiba  
2009

© 2009, Charbelly Estrella e outros  
2009, Editora Universitária Champagnat  
2010, 1ª reimpressão

Este livro, na totalidade ou em parte, não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização expressa por escrito do Editor.

**EDITORA UNIVERSITÁRIA CHAMPAGNAT**

**EDITOR-CHEFE** Prof. Humberto Maciel França Madeira

**CONSELHO EDITORIAL**

Airton Rodrigues Pinto Jr.	Heitor Kato
Alceu Souza	Joana Paulin Romanowski
Antonio Martiniano Fontoura	Luiz Ernandes Kozicki
Aunstela Duarte de Lima Moser	Mônica Cristine Fort
Daniel Omar Perez	Vidal Martins
Etiane Caloy Bovkolovski	Wilson Denis Benato Martins

**IMPRESSÃO** Gráfica da APC

**PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO** Alfredo Neto

**CAPA** Alfredo Neto

**REVISORA DE TEXTO** Elisabete Franczak

**NÚCLEO DE APOIO EDITORIAL** Edena Maria Beiga Grein

**BIBLIOTECÁRIA** Viviane Gonçalves de Campos – CRB 9/1490

**EDITORA UNIVERSITÁRIA CHAMPAGNAT**

Rua Imaculada Conceição, 1155 – Prédio da Administração – 3º andar

Câmpus Curitiba – CEP 80215-901 – Curitiba / PR

Tel. (41) 3271-1701 – Fax (41) 3271-1435

editora.champagnat@pucpr.br – www.editorachampagnat.pucpr.br

P832

Por dentro da comunicação interna : tendências, reflexões e ferramentas / organizado por Charbelly Estrella, Ricardo Benevides, Ricardo Ferreira Freitas – Curitiba : Champagnat, 2009.

223 p. ; 21 cm.

Vários autores.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-7292-206-7

1. Comunicação empresarial. 2. Relações públicas.

I. Estrella, Charbelly. II. Benevides, Ricardo. III. Freitas, Ricardo Ferreira. IV. Título.

CDD 658.45

Associação Brasileira  
de Editores Científicos



ABEU

Associação Brasileira  
das Editoras Universitárias

# Sumário

Apresentação .....	7
--------------------	---

## PARTE 1

### Perspectiva histórica e teórica da comunicação interna

Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade ...13 <i>Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula</i>
---

O trabalho na contemporaneidade: da precariedade à inovação na comunicação organizacional .....29 <i>Ricardo Ferreira Freitas</i>
---

Ética, cultura organizacional e responsabilidade social como fundamentos dos programas de relações públicas para o público interno .....49 <i>Júlio Afonso Sá de Pinho Neto</i>
---

Paradigmas de relações públicas: contribuições da teoria da complexida- de para se pensar a comunicação interna nas organizações ..... 63 <i>Fátima Regis e Fernando Gonçalves</i>
--

## PARTE 2

### Conceitos, ferramentas e estratégias

Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações ..... 85 <i>Mônica Cristine Fort, Arilton Rocha de Sousa, Bogodar Kuczynski Filho e Roberto Aparecido Mancuzo Silva Júnior</i>
---

Ética nas relações com funcionários .....	109
<i>Ricardo Benevides</i>	
A importância do público interno na comunicação institucional: a produção de evento como recurso estratégico .....	125
<i>Charbelly Estrella e Rosane Fernandez</i>	
Marketing, marketing interno e comunicação nas organizações .....	143
<i>João Renato Benazzi</i>	
Comunicação empresarial e gestão de mudanças organizacionais: o caso do voluntariado do Instituto Nacional de Câncer – INCA ....	175
<i>Ana Paula de Avellar Mattos</i>	
Vale o que está escrito .....	197
<i>Bruno Cunha e Eneida Leão</i>	
<b>Sobre os autores .....</b>	<b>219</b>

# Apresentação

A ideia de um livro de comunicação empresarial com ênfase nas questões do público interno tornou-se para nós um desafio, considerando a lógica corporativa vigente cuja miopia, na maioria das vezes, só consegue enxergar como importante o cliente, personagem que está, nessa perspectiva, fora da organização. Por outro lado, assistimos à inquietação de profissionais de comunicação e áreas afins frente às questões pertinentes à importância estratégica do público interno de uma organização, diante das transformações estruturais que a economia de mercado vem impondo à economia empresarial em todos os cantos do globo.

Em face de uma conjuntura que aponta para a crise do trabalho moderno, como legado incontestado para que se possa pensar as transformações sociais e econômicas mais profundas, o debate aqui provocado tem como questão central a discussão sobre essas mudanças no ambiente organizacional e suas implicações para o público interno. Interessa-nos, portanto, colocar em pauta as formas como a gestão dos processos e das ferramentas de comunicação pode ser pensada e articulada frente a essa nova realidade.

Apesar de evidente, a relação entre o mundo de trabalho e a comunicação organizacional não tem recebido a atenção que necessita. Boa parte da literatura de Comunicação Empresarial, Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Marketing publicada nos últimos trinta anos fala da importância do público interno como ator fundamental, muitas vezes protagonista, da imagem ou do conceito de uma determinada organização para a opinião pública. Porém, raramente essa pontuação vem acompanhada de uma contextualização dos direitos do trabalhador e dos desafios que os novos contratos representam no cotidiano do profissional de comunicação interna. Um dos grandes problemas de gestão nas empresas



contemporâneas, tanto públicas como privadas, reside na mistura entre funcionários do quadro efetivo, contratados a título precário, terceirizados, prestadores de serviços entre outras categorias que compõem o conjunto de colaboradores da instituição. Como trabalhar uma mesma mensagem a pessoas que, apesar de estarem servindo à mesma casa, têm benefícios e remunerações tão diferentes?

Este livro é fruto da reunião produtiva de profissionais e pesquisadores de comunicação de algumas regiões do Brasil que assumiram como preocupação comum o foco nas questões intrínsecas ao ambiente interno corporativo. Os autores envolvidos nesta coletânea apostam na repercussão acadêmica e organizacional de tais questões e acreditam que essa problematização possa ocupar definitivamente o lugar de destaque necessário nos debates sobre a comunicação nas empresas.

Os trabalhos dos autores se apresentam em dois níveis de enfoque. A primeira parte, intitulada "Perspectiva histórica e teórica da comunicação interna", se refere à abordagem histórica, política e teórica sobre as transformações sociais e econômicas que provocaram, e ainda provocam, mudanças representativas na cultura corporativa, repercutindo nos processos de comunicação do público interno. A perspectiva histórica discutida pelos autores nos quatro textos da primeira parte nos leva ao quadro contemporâneo do lugar do trabalhador nas organizações. São artigos que, na verdade, levantam questões atuais sobre o trabalho e o trabalhador à luz da comunicação social, com atenção especial às dificuldades no planejamento da comunicação organizacional/empresarial. Trata-se de uma escolha premeditada com a intenção de trazer a essas áreas pensamentos que valorizem a reflexão crítica sobre as práticas comunicacionais em relação ao público interno.

A segunda parte de *Por dentro da comunicação interna*, intitulada "Conceitos, ferramentas e estratégias" é dedicada a discutir e analisar experiências produtivas na gestão estratégica das ações direcionadas ao público interno. Essa perspectiva de análise acrescenta ainda a possibilidade de reavaliar ferramentas de comunicação interna e ressaltar a importância

estratégica da comunicação dirigida ao público interno de uma organização. Os seis artigos que compõem essa parte apresentam pontos de vista atuais e extremamente pertinentes levantando questões que redimensionam as relações de trabalho, com reflexos diretos na formação profissional, nos vínculos empregatícios, nas éticas empresariais e, conseqüentemente, nos modos como se estabelece a comunicação com o público interno. Levando em consideração a importância do marketing nessa discussão, esse bloco de textos considera o mercado de trabalho e de produtos como ingrediente importantíssimo à discussão aqui proposta.

Todas as contribuições desta coletânea são escritas por professores e profissionais de Comunicação Social e Marketing. A organização do livro se inspirou nas inquietações dos autores a respeito das oscilações quanto ao tratamento e às classificações de público interno no Brasil. Trata-se de uma obra articulada em torno da emoção, mas com o propósito fundamental de contribuir com a academia e o mercado a partir de reflexões sobre as práticas contemporâneas nas relações com os trabalhadores.

*Os organizadores*



**PARTE 1**  
**Perspectiva histórica e  
teórica da comunicação interna**



# Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade

Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula

A comunicação interna, como qualquer outro processo social e humano, sofre interferências de fenômenos da contemporaneidade. Este estudo pretende mostrar algumas dessas interferências e contrapor a elas possibilidades de reorientação das relações internas nas organizações, tendo em vista o fato de que as interações na própria sociedade têm se modificado nos últimos tempos. Para alcançar esse propósito, é imprescindível buscar reflexões conceituais que dizem respeito aos comportamentos e às atitudes dos atores internos e das organizações, considerando que tais comportamentos e atitudes pressupõem formas de poder que se manifestam e se concretizam de maneiras diferentes, de acordo com o momento histórico que a sociedade vive.

Tomam-se como referência os conceitos de sociedade disciplinar e sociedade de controle desenvolvidos por Deleuze (1992), Foucault (1998) e Vaz (1999a, b). Entender os movimentos do poder na sociedade a partir dessas referências permite lançar um olhar diferente sobre as relações internas nas organizações e redimensionar o papel do campo da comunicação nesse espaço. O tema interessa tanto aos profissionais que trabalham com processos que envolvem tais relações quanto aos pesquisadores da área da comunicação organizacional.

De acordo com Foucault (1998), na sociedade moderna o poder estrutura-se a partir do regime disciplinar, que se sustenta essencialmente no sistema moral, reforçado por outro sistema, o operacional. A combinação desses dois sistemas produz a ordem, cuja forma de consolidação é a

imposição. Nesse contexto, as pessoas são obrigadas a trabalhar e a desenvolver suas atividades profissionais regidas pelo poder disciplinar. Para Vaz (1999b, p. 6):

As técnicas disciplinares estavam conectadas ao capitalismo de produção; deviam permitir a separação entre a força e o produto de seu trabalho, seja por tornar aceitável a exploração, seja por permitir o uso potencializado da força. Tratava-se de produzir um corpo dócil, eficaz economicamente e submisso politicamente.

No início do século XX, as organizações eram fechadas e racionais, tendo como tônica a produção e a produtividade. Os empregados ocupavam lugares determinados para sustentar a produção e eram submetidos a normas que regulavam os comportamentos e hierarquizavam as diferenças. A polaridade entre normal e anormal era sustentada pela vigência da própria norma, que buscava “conectar o ser ao dever-ser” (VAZ, 1999a).

Deleuze (1992, p. 215), referindo-se aos estudos de Foucault, declara que:

[...] ele é um dos primeiros a dizer que as sociedades disciplinares são aquilo que estamos deixando para trás, o que já não somos. Estamos entrando na sociedade de controle, que funciona não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea.

A sociedade contemporânea instaura-se como novo modo social. Muda a forma como as pessoas se relacionam com o mundo, muda o modo como o poder se apresenta. Não é mais a imposição que impera; ao contrário, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que tal maneira é boa para elas. O discurso da sedução ganha lugar e aparece como uma forma de envolver as pessoas em projetos coletivos. Deleuze denomina esse estágio de sociedade de controle. Vaz (1999b, p. 8), ao analisá-lo, observa que:

[...] a passagem da disciplina ao controle é também a passagem da norma para o risco como conceito primário, a partir do qual se pensa a relação dos indivíduos consigo mesmos, com os outros e com o mundo. Os valores maiores de nossa sociedade parecem ser na relação consigo, o bem-estar, a juventude prolongada, o autocontrole e a eficiência; na relação com os outros a tolerância, a segurança e a solidariedade; e na relação com o mundo a preservação ecológica.

No campo da administração, a partir da década de 1950 os estudos tendem a enfatizar o aumento da eficiência e da eficácia, buscando compreender aspectos comportamentais e necessidades humanas, além da estrutura e dos processos organizacionais. Inúmeras teorias administrativas foram então desenvolvidas de acordo com essa tendência, como a da escola behaviorista, que volta suas pesquisas para a importância da motivação no aumento de produtividade. Nesse período, 1950/1960, Elton Mayo já destaca o valor da atenção dada aos empregados como fator fundamental para se sentirem parte da organização e, conseqüentemente, terem incentivo para produzir mais (CURY, 2000).

Enquanto na sociedade moderna o indivíduo precisava seguir normas disciplinares, na contemporaneidade consumir é o determinante. Na busca de um padrão, consomem-se comportamentos, técnicas, invenções, cultura e mercadorias. Nas organizações essas mudanças se manifestam junto com transformações significativas no mundo do trabalho: a empregabilidade substitui o emprego, a organização deixa de ser um “porto seguro” e passa a ser apenas o local onde se trabalha, o que implica constantes riscos. O individualismo exacerba-se, e as pessoas, de modo geral, constroem planos pensando em projetos pessoais e no próprio êxito, abandonando a ideia de coletividade.

Embora as organizações estejam inseridas na sociedade contemporânea, ainda têm como características a racionalidade e a praticidade da empresa moderna. Encontra-se aí uma primeira contradição das organizações na atualidade. Com efeito, a certos aspectos e comportamentos próprios do contexto em que nasceram, o auge do capitalismo, se juntam pressões de



várias naturezas, próprias da contemporaneidade. Cabrera, a partir de sua experiência em consultoria organizacional, chama a atenção para essa nova correlação de forças:

Fizemos, durante muitos anos, o culto ao individualismo, e a turbulência exige, hoje, o esforço coletivo, que é a essência da eficácia, como resposta. Tornar as ações coletivas exige, fundamentalmente, muita competência interpessoal para o desenvolvimento do espírito de equipe, exige saber, partilhar o poder, delegar, acreditar no potencial das pessoas e saber ouvir (CABRERA, 1990, p. 1).

A perspectiva de Cabrera permite compreender a importância do clima organizacional para o crescimento profissional, visto que, nela, a organização é percebida como espaço para o diálogo, para a comunicação e para o compartilhamento. A fim de suprir as demandas contemporâneas, novos modos de abordar as relações humanas e a psicologia são utilizados, destacadamente com o intuito de trabalhar a identificação dos empregados com os valores e princípios da organização, bem como o seu alinhamento e o seu envolvimento com os objetivos e as estratégias organizacionais.

Surgem, então, posições e comportamentos diferentes, que precisam ser conciliados uns com os outros. A organização encontra na sedução um mecanismo para reforçar as noções de convergência de interesses e de unidade interna, a ideia de que todos estão juntos para superar e vencer desafios comuns. Os empregados são cada vez mais cobrados em relação a novas competências e submetidos a inúmeras pressões por resultados, em um ambiente marcado pela competição e pelo individualismo, no qual é preciso sobressair e demonstrar satisfação a fim de garantir o trabalho.

A sedução torna mais amena a imposição. Por meio da sedução, simula-se o reconhecimento da autonomia do indivíduo e leva os empregados a adotarem estratégias de sobrevivência no ambiente organizacional, demonstrando satisfação no desenvolvimento de suas atividades e assumindo vínculos fortes com a organização. Entretanto, esse processo choca-se com sentimentos individuais de temor e de insegurança relacionados à

instabilidade do mundo do trabalho hoje e também ao risco cada vez maior de exclusão. Com isso, os empregados muitas vezes combinam estratégia e emoção – coisas díspares – para permanecerem como integrantes da organização.

Evidencia-se, assim, uma segunda contradição: ao mesmo tempo que são levados a pensar e agir individualmente, os atores internos, para sobreviverem na organização, precisam dar um aspecto de projeto coletivo ao sentimento individual e pessoal. Alia-se a isso a crescente complexidade do ambiente dos negócios e as mudanças contínuas sofridas por ele, que reforçam as pressões no ambiente de trabalho. A esse respeito, Cabrera (2002, p. 54) faz a seguinte observação:

O que se vê em geral é que o gestor da mudança informa e quer que as pessoas se comprometam. Difícil. Primeiro porque eu não quero ser mudado! Quero entender a mudança e participar dela. Segundo porque eu posso não ter todos os recursos, conhecimento e competências necessários para conduzir ou trabalhar depois da mudança.

A diferença entre o regime disciplinar e a sociedade de controle evidencia-se: o domínio pela obediência é mais humilhante do que o domínio pelo controle, devido ao autoritarismo do mando. Sugere-se, então, maior autonomia, já que a organização não manda fazer, mas estabelece metas, que passam a condicionar todas as relações de trabalho. Aparentemente, essa forma de agir é mais democrática, porém a obsessão para atingir metas é mais estressante e, conseqüentemente, mais pesada. Segundo Deleuze (1992, p. 221):

Numa sociedade de controle a empresa substitui a fábrica e a empresa é uma alma, um gás. Sem dúvida a fábrica já conhecia o sistema de prêmios, mas a empresa se reforça mais profundamente em impor uma modulação para cada salário, num estado de perpétua metaestabilidade, que passa por desafios, concursos e

colóquios extremamente cômicos [...]. A empresa introduz, o tempo todo, uma rivalidade inexpiável como sã emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo.

Pesquisas e acompanhamentos realizados em grandes organizações de âmbito mundial mostram contradições nesse processo. Um exemplo é o resultado do Índice Gallup<sup>1</sup> de Engajamento dos Empregados (GRATES, 2006, p. 9), que evidencia dificuldades no envolvimento dos atores internos com os objetivos organizacionais: 29% dos empregados são ativamente engajados no seu trabalho, 54% não são engajados e 17% são ativamente desengajados.

Outro exemplo são os dados obtidos no diagnóstico mundial realizado pela consultoria Booz/Allen/Hamilton<sup>2</sup> (GRATES, 2006, p. 9), a qual aponta que 84% dos empregados não acreditam que a informação flua livremente nas suas organizações, favorecendo o desenvolvimento de senso crítico. Observa-se também nesse diagnóstico que a maioria das informações veiculadas refere-se ao trabalho, ou seja, atende-se pouco a outras demandas por informação dos atores internos.

A terceira contradição surge quando os gerentes, sob pressão para alcançar metas, usam meios disciplinares para induzir seus subordinados a produzir, a vender, enfim, a realizar suas atividades. Verifica-se, então, a convivência do moderno com o contemporâneo nas organizações. Na pirâmide da hierarquia organizacional, o autocontrole é uma exigência que cresce à medida que os cargos se aproximam da cúpula e decresce, dando lugar à exigência de disciplina, à proporção que os cargos se aproximam da base.

A tecnologia também acelerou o processo de controle e tornou-o mais eficiente e eficaz. O uso de metodologias e relatórios detalhados focando comportamentos e desempenhos emocionais, além de competências produtivas, permitiu à organização saber mais sobre seus empregados, para melhor controlá-los. Trata-se de modalidades de controle diferentes: o empregado é monitorado não apenas com respeito à obediência às normas e

<sup>1</sup> Employee Engagement Index Gallup Management Journal, 2004.

<sup>2</sup> Study A global check-up diagnosing the health of today's organizations Booz/Allen/Hamilton, 2005.

aos padrões estabelecidos, mas também em relação às emoções e às atitudes. A tecnologia facilitou essa prática, visto que tornou possível indexar vários itens e dados à produtividade. Diante disso, o empregado muda seu comportamento buscando formas de se adequar às novas exigências.

Grates (2006) destaca uma mudança no equilíbrio do poder nesse cenário, ao abordar a descrença das pessoas no que se denomina era da transparência. O consultor menciona os recentes escândalos corporativos no mundo, que mostraram um descompasso entre o discurso e a ação. Esses episódios acabaram exigindo políticas de governança corporativa e de esclarecimento das práticas organizacionais. Grates ressalta que a articulação entre os vários papéis exercidos pelos atores sociais, no que ele denomina de atuação dos “*stakeholders* em rede”, leva a um novo equilíbrio de poder. Ele explica que “o contrapeso está se deslocando para longe da gerência, no sentido dos empregados, fornecedores, distribuidores, clientes, sócios de negócio e outros *stakeholders*” (GRATES, 2006, p. 5).

Essa realidade reflete-se diretamente no processo de comunicação das organizações. Acresce-se a ela o excesso de informações e a pouca seletividade e relevância dos conteúdos veiculados internamente, que levam a um quadro de dispersão. As pessoas passam a não prestar atenção às mensagens e tornam-se cada vez mais seletivas (GRATES, 2006).

A interlocução com os atores internos precisa considerar todos esses aspectos que interferem no seu comportamento e os levam, em algumas situações, a agir com cinismo. Conforme ressalta Grates (2006, p. 12):

Os empregados estão trabalhando com o ‘volume off’, às voltas com muito barulho e distração. As pessoas estão inundadas com tanta informação – a maioria irrelevante e conflitante com a realidade que vivem, e sentem-se oprimidas e confusas. Isso cria um ambiente de cinismo em vez do entusiasmo, é como prestar atenção a jogo esportivo com o volume desligado. Existe pouca credibilidade nas palavras e os empregados determinam a verdade e a realidade, prestando atenção ao comportamento – estão prestando atenção, mas escolhendo não escutar.

Fica evidente, portanto, que é fundamental considerar as contradições presentes no ambiente de comunicação organizacional. Elas ampliam a complexidade da comunicação interna, pois refletem diretamente a tensão entre a necessidade de tornar as relações internas mais humanas, respeitadas e democráticas na organização e o ambiente individualista da contemporaneidade, além de refletir a resposta dos atores internos às exigências que lhe são feitas.

## A comunicação interna em um contexto de contradições

Neste estudo foram abordados alguns desafios e contradições do desenvolvimento da comunicação interna face às influências da realidade contemporânea na gestão organizacional. A adoção de uma ótica problematizadora, pautada na interrogação do ambiente organizacional, não significa, no entanto, a paralisação da intervenção competente do profissional de comunicação. É importante desenhar possibilidades de atuação na área da comunicação interna. Segundo Cheney e Christensen (2003, p. 35):

Ter conhecimento do conjunto dos problemas aqui descritos não liberta o criador ou o crítico de mensagens organizacionais desse universo, mas permite-lhe ocupar determinados espaços, mesmo que sejam eventuais ou locais, ao tentar interpretar ou dizer algo significativo ou mesmo útil sobre o que está ocorrendo. Dentro do contexto de comunicação que descrevemos, *dar conta do recado* é um objetivo bastante ambicioso. Isso não quer dizer que oportunidades para uma melhoria real nas relações com as pessoas e com a sociedade deixem de existir (grifo nosso).

A comunicação interna deve desenvolver-se de acordo com a realidade de cada organização, segundo os sentimentos, os comportamentos