

Artigo  
Corpo Discente

**Palavras-chave**

Jornalismo  
Assessoria  
Social

**Keywords**

**Responsabilidade social em  
Assessoria de Comunicação  
Base teórica fundamenta  
propostas para Planejamento de  
Comunicação Interna\***

Emerson Castro Firmo Silva  
Sara Marielli dos Santos Ferreira  
Luis Gustavo Antunes de Oliveira

**Resumo**

O propósito deste artigo, ao estudar os problemas de comunicação de uma empresa de médio porte em número de empregados no setor de conservação e limpeza, é identificar o quanto é possível encontrar base de fundamentos para propor soluções a partir das teorias do Jornalismo Empresarial e da Comunicação Integrada. Mais que proporcionar soluções, essas teorias mostram-se compatíveis com o exercício profissional do jornalista que opta conscientemente por atuar na área, e que defende uma noção de responsabilidade social.

**Abstract**

The main objective of this article, in order to study serious problems of communication in a Cleaning and Maintenance Company of medium size, is to identify if it is possible to find the fundamental basis to propose solutions from Enterprise Journalism and the Integrated Communication theories. More than to provide solutions, these theories are compatible with the journalist professional that is conscious of his job in this area and defeats the of social responsibility.

**Biografia**

\* Este artigo tem origem em TCC apresentado em banca, em junho de 2005, orientado pelo professor Emerson Castro Firmo Silva (Jornalismo – UniBrasil) e elaborado por Sara Marielli dos Santos Ferreira e Luis Gustavo Antunes de Oliveira, jornalistas graduados na UniBrasil.

A responsabilidade social sempre esteve entre os pontos mais importantes na ação profissional dos jornalistas. Décadas se passaram desde os primeiros cursos de Jornalismo no país e, com algumas exceções, este item pode ainda hoje ser apontado como o principal motivador para a escolha da profissão, mesmo que a definição, por parte dos estudantes, contenha elementos aparentemente diferentes desta referência.

Veículos de comunicação social como jornais, televisões e rádios foram e continuam sendo – não esquecendo de acrescentar os sítios noticiosos na internet – os espaços de atuação que se configuram como os mais propícios para dar vazão a esta motivação.

Mesmo partindo destes apontamentos, sobretudo levando-os em consideração, não se pode eliminar a opção consciente de jovens jornalistas por outros caminhos para essa mesma proposta. Caminhos que, trabalhados no processamento dos conhecimentos adquiridos a partir de currículos mais condizentes com a atualidade nos cursos de Jornalismo, podem ser trilhados de modo absolutamente diverso do modelo vigente. Essa afirmação é válida especialmente para áreas em que havia muitas restrições, como assessorias de imprensa ou de comunicação, outrora vistas como secundárias ou mesmo como um desvirtuamento em matéria de opção profissional.

A classificação secundária, no caso, ocorre justamente por não se admitir por um lado a hipótese de que seja viável exercer a responsabilidade social fora de áreas em que o jornalismo dedique-se ao grande público; ou ainda, que uma área como a de Assessoria,

por dedicar-se diretamente ao interesse privado ou institucional, não possa se comparar para tal fim, por exemplo, a um jornal, que também é privado, mas conceitualmente se apresenta de forma idealizada em defesa do interesse público e coletivo.

A busca desse ideal inicia ao perceber dentro de uma empresa um espaço tão público quanto qualquer outro, considerando-se o trabalho também um exercício de cidadania, portanto, nem por isso desprovido de responsabilidades sociais. Ao mesmo tempo, desafiador ao colocar em prática principalmente o ato de pensar, de relacionar as teorias da comunicação com o cotidiano, para em seguida colocá-las efetivamente em ação.

Mais que isso, este pode ser um espaço gratificante, diferente naturalmente daquele dos veículos de comunicação de massa, mas não menos importante como campo de atuação. São exigidos conhecimentos e habilidades que ampliam bastante o grau de capacitação necessário aos profissionais que pretendem nele ingressar, especialmente criatividade e permanente reciclagem.

Por um lado, o profissional envolvido com trabalhos nessa área pode e deve ter como perspectiva a conscientização do empresariado sobre o valor social de um olhar mais humanista e coerente socialmente para dentro das próprias empresas, distante do olhar marqueteiro, hoje cada vez mais perceptível e indesejado. Por outro, encontrar aí um campo a ser conquistado, pois se sabe, nada está ou será dado enquanto as relações de interdependência cotidianas entre capital e trabalho forem tão pouco claras quanto são visivelmente opressivas.

## MM Rocha, Virtualidade e Desintegração

Neste estudo de caso, que gerou uma proposta de planejamento de comunicação interna, identificou-se na MM Rocha, empresa de médio porte que atua no ramo de limpeza e conservação em Curitiba há seis anos, um amplo campo de ação. Com 63 clientes fixos, a empresa tem 103 funcionários, sendo 72% mulheres e 28% homens.

Dos 103 funcionários, apenas três trabalham na sede da empresa. O restante trabalha prestando serviços aos clientes da empresa, portanto fora da MM Rocha. Quando um funcionário era contratado, ele recebia o endereço do seu posto de trabalho e não tinha mais nenhum tipo de comunicação com a sede; muito menos com seus colegas de empresa em outros postos de serviço. A exceção ficava para casos extremos, quando o contato acontecia por telefone ou por recado pelo supervisor.

Ao considerar a comunicação interna uma política organizacional, ficava evidente a carência desse planejamento na MM Rocha, que reconhecia esse tipo de comunicação informal como um problema.

Como a comunicação pode contribuir para dar conta dessas questões sucintamente aqui apresentadas? Os problemas identificados foram muito além do que o Jornalismo Empresarial e suas teorias reconhecem. Assim, durante o planejamento, foram necessárias a reflexão e absorção de conceitos de comunicação integrada, especialmente de Relações Públicas.

A princípio o planejamento previa um jornal informativo interno, porém, para atingir resultados efetivamente satisfatórios, fo-

ram propostos mais dois produtos: um Manual para Gerenciamento de Crises e a organização de eventos e palestras, chamadas Ações de Comunicação.

Com este planejamento de comunicação em funcionamento aplicou-se uma proposta de ampliação da socialização entre empregador e empregado e entre os próprios empregados. Neste caso, vale ressaltar que o papel do jornalista foi muito além da mediação. Ele passou a ser um sujeito socialmente responsável ao promover as relações pessoais de um grupo de pessoas que não se conhecia, trabalhava na mesma empresa, mas em postos de serviços separados. Também socialmente responsável na medida em que tornou a relação empregador-empregado mais próxima, concreta e humana.

O propósito deste artigo, diante do problema apresentado, é mostrar o quanto é possível enfrentá-lo com soluções encontradas a partir das teorias do Jornalismo Empresarial e da Comunicação Integrada. Mais que proporcionar soluções, essas teorias mostram-se compatíveis com a noção de responsabilidade social do jornalista, que opta conscientemente por atuar nesta área.

## Comunicação como Sistema

“Francisco Gaudêncio Torquato do Rego define: “Uma comunicação eficaz não é, como à primeira vista pode parecer, um ato em que o emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua mensagem, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar

de maneira diferente, como se tivessem mensagens diferentes.” (TORQUATO, 1986, p. 38)

No aspecto da comunicação empresarial, TORQUATO (1986, p. 15) compara a comunicação com o funcionamento de uma empresa. “A comunicação como um sistema aberto semelhante a uma empresa. Como sistema, a comunicação, está composta por: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor e ingredientes que vitalizam o processo”.

Este, segundo TORQUATO (1986) se divide em duas etapas: a primeira é a transmissão da mensagem; e a segunda a recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte. Ao analisar o conceito do referido autor, constata-se que são esses elementos que estão a disposição das organizações para o ordenamento e cumprimento de metas e objetivos comunicacionais.

Já para Sidinéia Gomes FREITAS, colaboradora no livro “Obtendo Resultados com Relações Públicas”, comunicação se estabelece quando há diálogo: “Em âmbito interno, o diálogo se configura em consonância com a cultura organizacional. Neste sentido a comunicação é apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores, pois são as pessoas – a base da organização - que se comunicam”. (FREITAS, In: KUNSCH, 2001, p. 42).

Maria Alzira PIMENTA, em seu livro Comunicação Empresarial, explica que: “A comunicação, para os agrupamentos humanos, é tão importante quanto o sistema ner-

voso para o corpo. Através dessa complexa rede que perpassa todos os outros sistemas (circulatório, digestivo, reprodutor etc.), o corpo ganha vida.” (2002, p. 19)

A autora também comenta em sua obra que está cada vez mais difícil definir comunicação por conta da evolução tecnológica que vem propiciando enormes e variadas formas de comunicação.

“É importante ressaltar a relação entre a comunicação e evolução tecnológica. Com a invenção da escrita, há aproximadamente 5 mil anos, a relação que as pessoas tinham com o tempo e com o espaço foi alterada. Utilizando a escrita, as informações puderam ser registradas e assim transportadas de um local para outro. O registro também tornou viável a manutenção de várias formas de informações sobre culturas e povos, através do tempo não extinguindo com quem as criou.” (PIMENTA, 2002, p. 24)

PIMENTA (2002) ainda aponta mais dois conceitos relacionados ao processo de comunicação. Um deles é a *redundância*, que caracteriza a mensagem que contém elementos conhecidos e, portanto, seu conteúdo parece mais previsível. Os jornais, a música popular, os gibis e as telenovelas seriam exemplos de peças de comunicação que utilizam a redundância na forma e na linguagem que se repetem. O segundo é a entropia, caracteriza por algum elemento estranho, não usual, gerando um alto grau de imprevisibilidade em relação ao seu conteúdo. Um exemplo de entropia é quando a publicidade tenta chamar a atenção sobre o produto em questão.

TORQUATO (1986), FREITAS (In: KUNSCH, 2001) e PIMENTA (2002) estão apontando, que a comunicação é fundamental, também no ambiente empresarial, mesmo que isto se refira ao público interno.

Diante dessas definições o projeto elaborado para a MM Rocha se identifica principalmente com o conceito de redundância aplicada à comunicação empresarial, pois, para a comunicação interna ser desenvolvida é preciso pensá-la a partir das situações conhecidas na empresa, identificadas nas pesquisas de campo e que condizem com o público de funcionários.

Sem esse tipo de comunicação, todas as relações que estabelecem ligação entre os indivíduos e o ambiente em que vivem seria impossível. Nas relações afetivas, de trabalho, transações comerciais, uma simples compra e venda, até a regência de uma orquestra, necessitam de comunicação. Para este projeto, a proposta é de uma comunicação efetiva dentro da MM Rocha.

Segundo o dicionário de comunicação de RABAÇA & BARBOSA (1978), comunicação empresarial é um conjunto de métodos e técnicas de comunicação, aplicado dentro de uma empresa e dirigido ao público interno (funcionários), ou ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores, etc.).

Já comunicação institucional RABAÇA & BARBOSA (1978, p. 166) define como: composto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos de uma instituição, interna e externamente, de modo a tornar compreensíveis e aceitáveis essas proposições.

Sejam empresariais, sejam institucionais as lógicas de comunicação devem prevalecer para que haja um elo entre a realidade e aquilo que está sendo proposto pela empresa aos funcionários. O projeto está considerando os conceitos dos teóricos a fim de desenvolver produtos que possam facilitar a comunicação e a integração entre a direção e os funcionários.

Há comunicação entre as pessoas com laços afetivos, que “teoricamente” se predispõe a certas medidas de tolerância, mas, como será em um ambiente de trabalho, onde o laço que as une é profissional? Onde os laços afetivos são mais tênues ou inexistem a comunicação tende a ser ainda mais difícil.

“Segundo um ponto de vista oposto, a neutralidade e a racionalidade características do ambiente empresarial tendem a facilitar a comunicação (...) Entretanto, há fatores intrínsecos às organizações que constituem barreiras à comunicação eficaz”. (PIMENTA, 2002, p. 27).

Nesse aspecto a MM Rocha ainda segue padrões administrativos que geram barreiras na comunicação, pois, todas as informações ficam retidas na diretoria, dificultando assim o processo comunicacional.

Um outro ponto que também colabora para que não ocorra o processo de comunicação é a falta de interatividade entre os próprios funcionários, fato que pode ser visto como desafio para esse processo ser implantado. E sobre esse aspecto Torquato lembra que: “Em primeiro lugar, cabe lembrar que a organização persegue um equilíbrio entre as partes que formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre suas partes.

Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Aparece, assim, a primeira relação entre comunicação e empresa". (TORQUATO, 1986, p.16)

### Comunicação para Integrar

Uma empresa se organiza, se desenvolve e sobrevive graças à integração da comunicação entre suas partes. O sistema de comunicação que ela cria e/ou mantém, segundo TORQUATO (1986), é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: o sócio-político, onde se inserem os valores globais e a política do meio ambiente; o socioeconômico industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e o microclima interno, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais. Muitas crises vivenciadas nas empresas geralmente ocorrem em função da existência de um microclima alterado pela falta de comunicação.

Maria Alzira PIMENTA (2002) não descarta a influência dos três fatores citados por Torquato, e ressalta que nas empresas geralmente funcionam dois tipos de comunicação: a formal e a informal. Na primeira circulam mensagens oficiais vindas da direção da empresa através do veículo de comunicação interna. Já no segundo, funciona a não rara "Rádio Peão". Através dela são "irradiadas" todas as mensagens consideradas inadequadas para circulação do primeiro tipo de comunicação. A esse segundo tipo denomina "fluxo lateral". São as mensagens que circulam entre os funcionários ou grupos do mesmo nível hierárquico. Quanto

melhor a "coordenação" desse fluxo, melhor a coordenação dos processos.

Jaurez de PALMA (1994, p. 21) define que: "o tipo de estrutura funcional da organização, depende do fluxo de informações vigente. O tipo de fluxo de informações depende das características da comunicação didática, intergrupar e, por conseqüência, das características da intercomunicação no âmbito da empresa".

No caso da empresa MM Rocha, segundo o departamento de Recursos Humanos, há um fluxo lateral de informações, boatos que geralmente se espalham a partir de uma informação mal interpretada. Como a empresa não dispõe de um veículo de comunicação interna que possa esclarecer o que está sendo comentado, há o constante risco de uma crise, mesmo que seja no ambiente interno, fato que se não for corrigido pode ocasionar uma crise maior ainda. Diante desse aspecto comunicacional, percebe-se que a falta de controle sobre os fluxos de informações dentro da empresa pode gerar crises no processo.

Porém, se a crise surgir ocasionada pela existência de boatos nota-se a importância de a empresa fornecer todas as informações para funcionários e imprensa com total clareza, e também redobrar os cuidados para diminuir as especulações. Para isso é necessário adotar atitudes que assegurem ao público alvo que está recebendo informações suficientes e honestas, sempre. A "Rádio Peão" pode causar muitos problemas se for desconsiderada: desde dificultar a implantação de novos processos de produção, até comprometer a reputação de um funcionário; também a motivação para o trabalho e a conseqüência mais grave:

tornar ruim a imagem da empresa por meio de boatos repassados do meio interno para o meio externo, onde atua a imprensa.

No caso da MM Rocha é importante que as atividades da comunicação interna estejam em seu planejamento estratégico. Pois é a partir da comunicação que será possível desenvolver seu crescimento e implantar objetivos como construção da imagem institucional e adequação dos trabalhadores às exigências do mercado de trabalho.

Dentro da proposta de comunicação interna, os produtos pretendem formalizar todas as mensagens, a fim de evitar boatos e também eliminar os fluxos horizontais de comunicação para que não continuem sendo um constante risco de crise para a empresa.

O projeto também tenta fazer com que os produtos proporcionem ao máximo a interatividade entre os funcionários e a MM Rocha para que não haja nenhuma barreira de comunicação e facilite cada vez mais o diálogo.

## Desenvolvimento das Pessoas

Investir na promoção do desenvolvimento pessoal não deixa de ser um investimento em comunicação. Nesse aspecto, João Alberto IANHEZ, colaborador do livro "Obtendo Resultados com Relações Públicas" organizado por Margarida Maria Krohling KUNSCH (2001), destaca que: "As pessoas é que fazem a diferença no que diz respeito ao sucesso e ao fracasso de qualquer organização. Na organização a comunicação é a essência da administração." (IANHEZ, In: KUNSCH, 2001, p. 155).

Para melhorar o desempenho dos funcionários, através da comunicação interna, é necessário desenvolver valores e técnicas. Os valores – responsabilidade, compromisso, cooperação, solidariedade e dedicação – são fundamentais para o trabalho em equipe. As técnicas são formas de comunicação que possibilitam as equipes operacionalizarem melhor seus procedimentos. (PIMENTA, 2002, p. 101)

Nesse aspecto a MM Rocha precisa de melhoria na área administrativa, pois ainda não propôs ferramentas para que os funcionários desenvolvam valores como compromisso, cooperação, solidariedade, conforme cita a autora. E é nessa situação que o projeto constrói soluções para reordenar a cultura da empresa a partir da comunicação.

Os produtos elaborados para a MM Rocha pretendem esclarecer, oferecer condições e implantar por meio da comunicação e da interação artificiais que possam desenvolver em toda a organização esses valores que foram citados por Pimenta.

## Comunicação Integrada, Eficiência e Eficácia

Ainda sobre a forma de obter resultados com a comunicação interna, Maria Alzira PIMENTA (2002) explica que essa é uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de Relações Públicas, Jornalismo, assessoria de imprensa, propaganda, promoções, pesquisas, *endomarketing* (*marketing* interno) e *marketing*. A boa integração dessas atividades pode levar à discussão de dois outros conceitos: *eficiência* e *eficácia*.

Com o aumento da competitividade mercadológica, as empresas têm buscado eficiência e eficácia em todas as suas áreas de atuação, inclusive na comunicação. É a partir da comunicação que será possível passar para a sociedade suas posturas. A definição de eficácia pode ser resumida como o resultado da maximização de todas as formas de rendimento da organização. Já a eficiência é medida pela razão entre o produto e o investimento.

“Graças à eficiência, uma organização promove seu crescimento e sua sobrevivência. Relaciona-se, assim, eficiência ao potencial técnico e econômico da organização. Pode-se também analisar a questão da eficácia avaliando a organização em termos de sua contribuição ao supersistema, à sociedade, ao poder de sobrevivência no meio ambiente. Neste caso, as negociações entre as empresas e outras organizações sociais seriam julgadas eficazes no grau em que a organização proporcionasse o rendimento máximo para a sociedade por conta da energia que dela retirou.”  
(TORQUATO, 1986. p. 37)

Quanto maior for essa razão, maior a eficiência. Esta pode ser avaliada considerando os procedimentos internos relacionados como o meio externo.

Com base nas definições do autor, verifica-se que na MM Rocha o conceito de eficácia pode ser analisado a partir do momento em que a direção tomar todas as atitudes administrativas inclusas no planejamento estratégico. Estas devem ser necessárias para melhorar o rendimento empresarial, tanto em comunicação como nos demais setores que a compõe.

Já o conceito de eficiência pode ser visto no exemplo: a contratante, após usufruir dos serviços da MM Rocha, não deve ficar insatisfeita com o serviço prestado, do contrário o contratado não consegue devolver para a sociedade (contratante) a energia que dela retirou. Tal situação pode acontecer de forma inversa. O contratado presta o serviço, porém não recebe o pagamento em troca, sendo assim, não houve o retorno da contratante (sociedade), então um dos lados ficará sem energia, no caso, o pagamento pelo serviço prestado.

Para que nenhuma dessas situações aconteça, o projeto de comunicação para a MM Rocha pretende fazer com que nenhum dos lados fique sem receber a energia que foi investida, ou seja, cria um conceito de eficiência, a partir de um sistema comunicacional, que visa atender as expectativas de todos os lados envolvidos no processo de contratação.

Os produtos desenvolvidos para a MM Rocha visam melhorar a comunicação entre os empregados e empregadores, mas um terceiro também terá retorno com essa melhoria na troca de informações – o cliente, pois assim terá maior garantia no retorno de energia investida nos serviços oferecidos.

### **Predisposições éticas**

De forma geral, nota-se que a comunicação que agrega mais resultados é aquela desenvolvida entre interlocutores próximos – que se comunicam melhor. Esta condição implica predisposição positiva da fonte em relação ao receptor. Na comunicação interna o conceito citado não é diferente.

Verifica-se que quando a comunicação é realizada para os funcionários de uma organização, o veículo de comunicação interna não deve ser tido como espaço para divulgar elogios e benfeitorias. Caso isso aconteça, o público entenderá como mentira. É o jornal chapa-branca, que não atinge os pressupostos apontados neste projeto.

O jornal interno além de cuidar da comunicação entre a empresa e os funcionários, também se preocupa em suprir os empregados com notícias e serviços sociais que muitos deles não têm conhecimento. Alguns têm dificuldade de entender informações que fazem parte da rotina de qualquer cidadão. Sob esse aspecto nota-se a necessidade de o jornalista exercer a função de mediador entre a empresa, os funcionários e a sociedade.

Sobre o entendimento da mensagem, Michael KUNCZIK (2001) cita o pensamento de Wolfgang Langenbucher:

“O que uma sociedade democrática precisa é de jornalistas que queiram ser, antes de tudo, mediadores, que não adotem atitude demagógica para com a sociedade nem desejem “preparar”, manipular ou guiar as pessoas, mas que tenham o objetivo de possibilitar o diálogo, através das diferentes correntes, entre as várias classes e agrupamentos; gente, em outras palavras, que esteja preparada para tornar compreensíveis os fatos essenciais da política atual para o operário cansado e pouco instruído.” (LANGENBUCHER, citado por KUNCZIK, 2001, p. 101)

O projeto feito para a MM Rocha buscou exatamente esta postura estratégi-

ca, gerando intercâmbio para dar conta das muitas barreiras de comunicação existentes na empresa. Os produtos propostos para a comunicação interna da MM Rocha têm a intenção de prestar informações por meio de um jornal; integrar, com a realização de ações de comunicação; e também prevenir possíveis situações de crise a partir da elaboração do manual de gerenciamento de crises.

Um aspecto importante da comunicação que intriga a muitos que se dedicam a pensar na questão, é quanto à definição do tipo de público encontrado nas empresas. Os funcionários de uma determinada instituição pertencem a público de massa, fazem parte de um público de comunicação dirigida ou pertencem aos dois públicos?

Alguns autores, como Jaurez de PALMA consideram que este público pode ser o mesmo público que constitui uma massa. “O público de uma empresa é também o mesmo público objeto das comunicações massivas. Variam as circunstâncias, os locais, os horários de recebimento de mensagens e as próprias mensagens. Não variam os receptores enquanto parte de um todo”. (PALMA, 1994. p 63-64)

Para Maria Alzira PIMENTA (2002), os funcionários de uma empresa fazem parte de um público maior (massa), espectadores e leitores de vários veículos de comunicação que possuem interesses variados sobre os mais diversos assuntos. “Eles estão acostumados a consumirem jornais e programas de TV de alto padrão técnico em suas casas. Sendo assim, o conteúdo veiculado na empresa através de um jornal ou

vídeo será comparado com os de outros jornais ou vídeos, da mesma forma que apresentá-los”. (PIMENTA, 2002 p. 38)

A situação da MM Rocha sobre o consumo dos meios de comunicação retrata um cenário em parte divergente ao que foi abordado pela autora. Segundo pesquisa realizada com os funcionários, 100% quer um veículo de comunicação interna pelo fato de ser mais um canal de informação, já que a maioria não tem acesso a jornais, revistas e Internet por falta de dinheiro, resignando-se à televisão. Diante dessa situação, um veículo de comunicação interna, além de ser um produto de notícias dirigidas também será fonte de informação geral para os funcionários.

Maria Alzira PIMENTA (2002) afirma ainda que existem fatores a serem observados que ajudam na comunicação interna: saber como o público interno se comporta como espectador; saber o que considera ou desconsidera em relação ao padrão de qualidade; pesquisar quais são os conhecimentos e expectativas em relação aos meios de comunicação de massa; descobrir os mecanismos de recepção do público; verificar quais são os ruídos durante a transmissão da mensagem, o que de fato chega ao receptor e como ele incorpora ao seu universo cultural.

### **Ciclo Comunicacional**

Ainda no mesmo raciocínio de PIMENTA (2002), o projeto de comunicação para a MM Rocha procurou atender todas as necessidades de comunicação interna, principalmente durante a rotina de serviço que o funcionário executa dentro da empresa-clien-

te. Pois se não houver comunicação entre empregado e empregador, o cliente poderá perceber a falta de diálogo e isso vir a se transformar em crise a partir do momento que atrapalhar o serviço prestado.

Porém, dentro da empresa há algumas diretrizes administrativas que se tornam barreiras de comunicação entre todas as partes envolvidas (empresa, funcionários e clientes). A partir dessa situação nota-se que a falta de integração e desenvolvimento humano está ligado à inexistência de um “ciclo comunicacional”.

Esse ciclo comunicacional foi percebido a partir de quatro pilares de interação, que devem existir dentro da empresa para que o sistema funcione. Baseados nas relações existentes no cotidiano empresarial, esses pilares devem ser aqui denominados: *Empresa-Emissora; Empresa-Receptora; Funcionário-Emissor; Funcionário-Receptor*. Sobre esses quatro pilares há uma base, cuja sustentação dependerá fundamentalmente do bom funcionamento do ciclo de comunicação.

EMPRESA EMISSORA - representa a comunicação que deve existir partindo da empresa para seus funcionários, fato que, ao não concretizar-se, prejudicará o cliente e a própria MM Rocha.

FUNCIONÁRIO EMISSOR - representa a comunicação dos funcionários com a empresa e entre eles mesmos. Apesar de a maioria trabalhar em postos separados, não raro há ocasiões em que as equipes são alteradas em virtude da demanda do cliente. A falta de interação entre os empregados pode causar desconforto na equipe, além de possi-

bilitar o desagrado do cliente por um serviço mal prestado em virtude da insatisfação do funcionário. Nesse ponto, é responsabilidade da MM Rocha promover a integração dos empregados, pois são eles que poderão trazer bons ou maus resultados para empresa.

No caso da MM Rocha, a comunicação do funcionário para o empregador é ainda mais importante. Não só pelo fato de poder dar sugestões para a empresa, mas porque durante a execução do seu trabalho há situações em que necessita conversar com a empresa para buscar soluções sobre qualquer imprevisto durante a rotina de trabalho.

Um exemplo disso é quando ocorre algum acidente de trabalho. Segundo o setor de recursos humanos, 70% trabalham em locais separados e sem uma chefia direta. Isso requer que o trabalhador tenha acesso livre e nenhum tipo de barreira ou restrição para contatar a empresa em qualquer situação, seja ela acidental ou apenas operacional.

**EMPRESA RECEPTORA** - a empresa funciona como receptora recebendo informações dos funcionários externos e também da direção para direção ou ainda departamento administrativo para direção e vice-versa.

**FUNCIONÁRIO RECEPTOR** - aqui os funcionários recebem todas as informações geradas pela empresa, sejam informações dadas pela direção para resolver soluções no ambiente operacional, ou liberadas pela assessoria de comunicação por meio do jornal interno ou eventos promovidos.

Caso algum deles falhe, todo o sistema de comunicação poderá ser invalidado

pelo desequilíbrio. Para haver a comunicação efetiva, todas as partes devem estar sintonizadas e interagindo permanentemente. O resultado da comunicação efetiva entre todas as partes resultará na conquista de três objetivos almejados pela empresa: desenvolvimento pessoal, crescimento empresarial e eficiência na atividade fim.

Portanto, essa relação de equilíbrio está ancorada num duplo raciocínio: pilares que emitem e recebem informações, baseados na empresa e em seus funcionários; ao mesmo tempo na manutenção ideal e perfeita da comunicação entre esses pilares.

Assim, é possível sustentar os principais objetivos da MM Rocha, mantendo-se a eficiência do sistema cíclico de comunicação entre seus integrantes.

## Conclusão

São diversos os problemas que se formam quando há barreiras sociais, hierárquicas, físicas e principalmente comunicacionais. Mas, ao desenvolver a assessoria de comunicação interna para a MM Rocha percebe-se a importância da comunicação empresarial e as vantagens em resgatar, por meio da comunicação e da reflexão teórica, a identidade e os valores das pessoas que integram uma empresa.

A relação entre as organizações e os seus públicos de interesse (funcionários, clientes, fornecedores) modificou-se profundamente nos últimos anos. A sociedade requer, cada vez mais, respeito e seriedade na condução dos negócios e está atenta para transformar ou excluir agentes que insistam em adotar

mecanismos em outra direção. Tende a condenar agressões ao meio ambiente, exploração abusiva do trabalhador e a busca do lucro pelo lucro a qualquer preço.

O conceito de responsabilidade social incorpora novas exigências para a inserção das organizações na sociedade, postulando um compromisso de longo prazo e uma perspectiva que não leve em conta apenas aspectos singulares. Algo que avalie o papel da organização num nível amplo, dando conta da complexidade de suas relações sociais.

O uso ampliado da expressão Responsabilidade Social, certamente, evidencia sua importância, mas ao mesmo tempo,

tem propiciado leituras distintas, que se estendem do comportamento ético à prática da caridade. Então, nada melhor que se discutir o papel, a dimensão e a influência dos profissionais de comunicação referente a essa responsabilidade.

A comunicação é capaz de produzir contribuições significativas para a formação de valores no cotidiano social, seja do ponto de vista do indivíduo e da coletividade, seja do ângulo organizacional/institucional. Um poder tão evidente que não pode nem deve ser reduzido ideologicamente, menos ainda tornado mero instrumento de *marketing*. Enfim, a base para um debate aberto e coerente sobre sua aplicação. ■

## Referências Bibliográficas

- FREITAS, S.G. In Kunsch, M.M.K. (org.) *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- JANHEZ, J.A. In Kunsch, M.M.K. (org.) *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- LANGENBUCHER, W. In Kunczik, M. *Conceitos de Jornalismo: norte e sul*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. USP, 2001.
- KUNCZIK, M. *Conceitos de Jornalismo: norte e sul*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. USP, 2001.
- KUNSCH, M.M.K. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PALMA, J. *Jornalismo Empresarial*. Porto Alegre: Sagra/DC Luzzatto, 1994.
- PIMENTA, M. A. *Comunicação Empresarial*. Campinas: Alínea Editora, 2002.
- RABAÇA, C.A. ; BARBOSA, G.G. *Dicionário de Comunicação*. São Paulo: Ática, 1978.
- TORQUATO, F. G. R. *Comunicação Empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus Editorial, 1996.