

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
Escola de Comunicações e Artes  
**Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo**  
“Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações”

**SANDRA MOREIRA**

**OS PROBLEMAS E DESAFIOS DA PESQUISA DE  
AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA – O CASO  
DE UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA.**

São Paulo  
2015



**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**Escola de Comunicações e Artes**  
**Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo**  
**“Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações”**

**SANDRA MOREIRA**

**OS PROBLEMAS E DESAFIOS DA PESQUISA DE  
AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA – O CASO  
DE UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA.**

**Monografia apresentada ao  
Departamento de Relações Públicas,  
Propaganda e Turismo da Escola de  
Comunicações e Artes da Universidade de  
São Paulo, em cumprimento parcial às  
exigências do Curso de Pós-Graduação-  
Especialização, para obtenção do título de  
especialista em “Pesquisa de Mercado  
Aplicada em Comunicações”, sob  
orientação da prof. Paulo Cidade.**

**SANDRA MOREIRA**

**OS PROBLEMAS E DESAFIOS DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO  
DA COMUNICAÇÃO INTERNA – O CASO DE UMA EMPRESA DE  
ECONOMIA MISTA.**

**Data de aprovação: \_\_/\_\_/\_\_\_\_**

**Banca examinadora:**

---

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

À Sabesp - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo pela permissão para utilização de informações relativas ao projeto da Pesquisa de Avaliação da Comunicação Interna, foco de análise deste trabalho.

À Vicentina H. Coelho, Gestora da Área de Comunicação Interna na Superintendência de Comunicação, pela amizade e valiosa ajuda na criação e construção dessa pesquisa.

Aos professores, em especial ao meu orientador Paulo Cidade, principalmente pelo incentivo para seguir em frente diante dos percalços que surgiram na fase final de elaboração desse trabalho.

Aos meus filhos, Matheus e Thaís, a melhor parte da minha vida, pelo apoio e compreensão do esforço que foi necessário para a realização do curso.

**MOREIRA, Sandra.** Os problemas e Desafios da Pesquisa de Avaliação da Comunicação Interna – O Caso de Uma Empresa de Economia Mista. **Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, monografia da Especialização em Pesquisa de Mercado em Comunicações. 2015.**

## **RESUMO**

A Comunicação Interna tem ocupado um espaço cada vez mais relevante dentro das organizações, e a pesquisa para avaliá-la é imprescindível para fornecer subsídios para a construção de planos de ação e para o levantamento das informações que nortearão um processo de planejamento de comunicação interna em qualquer empresa. No entanto, a prática de pesquisas de avaliação, e a própria área de Comunicação Interna, em uma empresa de economia mista, deparam-se com desafios e peculiaridades: falta de investimentos na área, entraves para a contratação de serviços; falta de capacitação das equipes de trabalho para o uso de dados de pesquisa; ausência de instrumentos de avaliação ou controle da comunicação interna; e a postura dos administradores frente ao papel da comunicação e da pesquisa, ainda associada a uma forma de julgamento, envolvendo punições. Para discutir essas questões, foi tomado como exemplo a elaboração de projeto de pesquisa para avaliação da comunicação interna que envolveu a indicação de metodologias, sugestão de amostragem, adoção de algumas soluções para a coleta de dados, com todo o embasamento teórico justificando as escolhas, podendo, a proposta, ser flexível e adaptável à realidade de cada organização.

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	8
<b>1. REVISÃO TEÓRICA</b> .....	10
1.1 A Administração Pública no Brasil .....	10
1.2 Comunicação Interna .....	12
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	16
2.1 Evolução da Atividade - Breve Histórico do Cenário Brasileiro .....	16
2.2 A Prática da Comunicação Interna nas Organizações Modernas .....	19
2.2.1 Composição e Qualificação das Equipes de Trabalho .....	22
2.3 A Importância da Comunicação Interna na Geração de Resultados .....	24
<b>3 PESQUISAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	26
3.1 Mensuração e Indicadores – Conceituação e Utilização .....	29
3.1.1 Indicadores da Comunicação Interna .....	30
3.2 A cultura de pesquisa na administração pública .....	31
3.3 Tipos de Pesquisas Contratadas .....	32
3.4 Aspectos da Contratação de Fornecedores de Pesquisa .....	32
3.5 A Sabesp e a prática de pesquisa .....	33
3.5.1 Pesquisa de Satisfação .....	33
3.5.2 Pesquisa de Clima Organizacional .....	33
3.5.3 Pesquisa de Comunicação Interna .....	33
<b>4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	35
4.1. Estrutura Organizacional .....	35
4.2. Estrutura da Área de Comunicação Interna .....	35
4.2.1. Veículos de Comunicação Interna .....	36
4.2.1.1 Portal Sabesp .....	36
4.2.1.2 Sabesp Informa .....	36
4.2.1.3 Boletim das Unidades .....	36
4.2.1.4 Jornal Mural .....	36
4.2.3.5 Jornal Ligação .....	36
<b>5. PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA – CASO SABESP</b> .....	37
5.1. Problemática Atual .....	37
5.2 Objetivos da Pesquisa .....	38
5.3 Metodologia de Coleta de Dados .....	38
5.3.1 Pesquisa Exploratória .....	38
5.3.2 Pesquisa Descritiva .....	39
5.3.2.1 Pesquisa Qualitativa .....	39
5.3.2.2 Pesquisa Quantitativa .....	40
5.4 Plano Amostral .....	42
5.4.1 Utilização de Recursos de Gamificação .....	43
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	45
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	48
APÊNDICE A – Roteiro Para Entrevista Em Profundidade .....	50
APÊNDICE B – Formulário Pesquisa Quantitativa On-Line .....	52
APÊNDICE C – Projeto - Gamificação Na Pesquisa De Comunicação Interna .....	56

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as empresas que almejam o sucesso vêm adotando um sistema eficiente, interativo e transparente de comunicação. Estudiosos da área afirmam que a comunicação interna tem ocupado um espaço cada vez mais relevante dentro das organizações e a pesquisa para o levantamento das informações é a base de um processo de planejamento de comunicação interna em qualquer empresa que planeje o seu sistema.

O presente estudo buscou levantar e compreender os principais aspectos envolvidos nas pesquisas para avaliação da comunicação interna nas organizações. Considerei desde o nível de investimento nessa área, a contextualização da sua prática nas organizações, as principais contribuições da Teoria da Comunicação e da Teoria das Organizações para embasar os estudos, a adequação das metodologias e possíveis triangulações, as possibilidades de métricas e indicadores, aspectos da contratação dos fornecedores e até as oportunidades que se apresentam para: demonstrar o valor da comunicação interna no desenvolvimento dos públicos, evidenciar a responsabilidade dos profissionais de comunicação envolvidos, a importância da comunicação interna para a geração de resultados e para o desenvolvimento da organização, aspectos estes que podem vir a fomentar a realização de pesquisas nesse segmento.

Para discutir essas questões, será tomado como exemplo a elaboração do projeto de pesquisa para avaliação da comunicação interna de uma empresa de economia mista, a Sabesp - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. O projeto será utilizado como um estudo de caso, para ilustrar alguns dos temas abordados, entretanto não será possível apresentar os resultados, evidentemente por questões éticas e em função da pesquisa ainda não ter sido finalizada até a conclusão desse estudo.

A proposta desse tema foi inspirada, inicialmente, em função das dificuldades percebidas durante a concepção do projeto de pesquisa: literatura reduzida sobre o tema, formulários formatados com avaliações superficiais, ausência de indicadores, falta de investimentos e uma percepção interna da pesquisa ainda associada a uma forma de julgamento, envolvendo punições. Diante deste quadro, a pesquisa da avaliação da comunicação interna passou a ser tratada como um desafio a ser estudado, e não como um problema a ser lamentado. Se faz necessário buscar caminhos e criar parâmetros ou formas alternativas de avaliação, para que a área de comunicação interna comprove seu valor econômico e social. As avaliações exigem muito cuidado, tanto na definição de suas técnicas quanto na apresentação e na utilização de seus resultados. Toda essa problemática enfrentada justifica a relevância desse estudo.

No primeiro capítulo é apresentado um referencial teórico, onde são expostos alguns conceitos e revisão de literatura dos principais temas de abrangência do estudo. Inicia-se com uma passagem sobre o estudo da administração pública no Brasil com o objetivo de trazer uma reflexão sobre o momento atual brasileiro e o modelo de administração gerencial, o que possibilita identificar algumas peculiaridades importantes para ambientar a pesquisa em uma empresa mista. Depois é revisada a bibliografia sobre aspectos da comunicação interna. Como são temas pouco recorrentes nos institutos de pesquisa, mais próximos da disciplina de administração que do marketing, essa revisão bibliográfica trouxe contribuições importantes: familiarizou e elevou o conhecimento e a compreensão de aspectos da comunicação interna e seus processos, clarificou conceitos, auxiliou na



determinação de variáveis relevantes a serem consideradas e no desenvolvimento e criação de questões e ajudou no delineamento do projeto final da pesquisa de avaliação.

No capítulo dois é feito um breve relato de como a comunicação interna evoluiu em conceito e importância, e concretizou seu papel transformador dentro das organizações. Depois, paralelamente à essa evolução histórica, é apresentado no terceiro capítulo, um panorama atual da prática de pesquisas nas organizações públicas e qual tem sido a utilização da ferramenta de pesquisa na Sabesp.

O capítulo quatro apresenta brevemente a Companhia, sua estrutura organizacional assim como a da área de Comunicação Interna, os veículos de comunicação utilizados e que, portanto, serão avaliados. A inserção desse esboço permite contextualizar as adequações adotadas na elaboração do projeto de pesquisa e pode servir de referência para outros pesquisadores.

O capítulo cinco aborda o processo de planejamento do Projeto de Pesquisa de Avaliação da Comunicação Interna para a Sabesp, aqui utilizado como estudo de caso, onde são apresentadas a problemática atual, os objetivos da pesquisa, as metodologias adotadas e a amostragem sugerida, assim como o embasamento teórico que justificou as escolhas. Essas soluções, apesar de adequadas ao ambiente avaliado podem ser ajustáveis à cada realidade corporativa.

E por fim, no capítulo seis, são apresentadas as considerações finais. Através dessas, procurou-se colocar a compreensão e o significado das informações obtidas, pretendendo-se evidenciar, na medida do possível, todos os elementos e influências aos quais está submetida a pesquisa de comunicação interna numa empresa mista.

## 1. REVISÃO TEÓRICA

Para se poder elaborar um estudo em comunicação, investigando os pontos fortes e fracos da comunicação interna e revelando quais os riscos e oportunidades envolvidos na condução de uma pesquisa de avaliação da comunicação interna de uma empresa mista, é necessária uma análise sobre a própria administração pública brasileira.

### 1.1 Administração pública no Brasil

Com o avanço do processo democrático no Brasil, quando se exige cada vez mais transparência dos governos e efetividade no cumprimento do papel do Estado, e, ainda, mais responsabilidade do administrador público, torna-se cada vez mais premente a necessidade de uma administração pública voltada para o cidadão-cliente.

Ao longo da sua história republicana, a administração pública brasileira sofreu duas grandes reformas. A primeira, que ocorreu nos quadros autoritários do Brasil nos anos 30, ficou conhecida como a Reforma Burocrática, criando a burocracia profissional no país, através da redefinição das carreiras e da abertura de concursos públicos para a alta administração, e baseada nos princípios weberianos do mérito profissional. Em substituição à administração patrimonialista do Estado, a administração burocrática apresentou-se como uma alternativa superior a anterior, mas segundo o ex-ministro Bresser-Pereira, o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real.

No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996, P.5)

Há pouco menos de dez anos, o Estado vem vivendo a sua segunda, e mais importante reforma: a Reforma Gerencial. Concebida e implementada no início do governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, a Reforma Gerencial – ainda não concluída e inspirada nos avanços realizados pela administração de empresas – vem propondo uma profunda mudança nas instituições com o objetivo de permitir que os administradores públicos possam gerenciar com eficiência, e de forma mais democrática, a máquina administrativa pública brasileira.

O modelo de administração gerencial, defendido no Brasil e implantado de forma mais profunda em países como Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, segue seis principais diretrizes: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a *posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

Embora muita mudança tenha acontecido desde a implantação da reforma gerencial, especialmente no que diz respeito ao modelo de participação e atuação do Estado em

diversas áreas e atividades no país – onde se assistiu a um amplo programa de privatização de estatais, criação de agências reguladoras, fortalecimento de organizações sociais, derrubada de monopólios e terceirização de atividades auxiliares – não se conseguiu quebrar determinados paradigmas considerados peças-chave ao novo perfil organizacional que se pretendia instalar na administração pública. Um desses paradigmas parece ser o de se ter maior flexibilidade na gestão dos recursos humanos, priorizando-se a competência e a produtividade no serviço público, permitindo, ao gestor e à sociedade, maior controle sobre a eficácia e eficiência no atendimento das demandas sociais.

No Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la apenas às carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação e a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidos com a demissão, implicaram em um forte aumento de ineficiência do serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.14)

Para Bresser-Pereira (1996), a Reforma Gerencial proposta para o Brasil, traz embutida uma concepção de estado socialdemocrata e pragmática. Além de oferecer ao Estado a possibilidade de superação da crise fiscal, obtendo-se uma estrutura otimizada e com prestação de serviços com melhor qualidade aos cidadãos, a reforma, segundo o autor, pode fazer ainda com que os funcionários dedicados sejam mais valorizados, tenham melhores salários e mais respeito social.

No que diz respeito à gestão, a proposta de Reforma Gerencial implementada pela União também contemplava no seu escopo um plano de “gestão pela qualidade total”, uma estratégia desenvolvida no setor privado e que foi adequada ao setor público, como estratégia gerencial básica do governo.

Usando a gestão pela qualidade como a estratégia a ser utilizada pelos órgãos do Estado no processo da Reforma Gerencial, a proposta era de valorizar e fortalecer os seguintes princípios e práticas: liderança, planejamento estratégico, controle dos resultados, revisão e aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho, participação dos funcionários na redefinição e gerência dos processos de trabalho em que eles próprios estejam envolvidos, motivação do pessoal através de incentivos morais relacionados com a missão da organização e o interesse público, reservando um papel secundário aos incentivos monetários, e foco no cidadão-cliente.

Ao discursar sobre a administração pública brasileira, Torquato destaca que mesmo redimensionado por um programa de privatizações, o gigantismo estatal conseguiu fincar uma sólida cultura, cujos efeitos ainda se fazem sentir na precariedade dos serviços públicos.

Os corpos administrativos não se entusiasmam, deixando-se contaminar pelo arcaísmo de processos e estruturas. Tornam-se lentos e inertes, padecendo da doença da acomodação no serviço público (TORQUATO, 2004, p.115)

O autor realça ainda a força da tecnocracia dentro da estrutura do Estado, onde há o monopólio informativo e uma concentração do saber como fonte de poder, com organizações complexas e hierarquizadas.

As estruturas funcionais continuam, em grande parte, inadequadas para atender aos novos desafios. A hierarquização nas administrações transformou-se em um sistema de compadrios, com indicações políticas que deixam em plano inferior o conceito de excelência técnica (TORQUATO, 2004b, P.115)

Na medida em que se tem como caminho a gestão pela qualidade nos órgãos do Estado para se atingir mais eficácia e eficiência no serviço público, a comunicação interna mostra-se fortalecida no modelo em curso de administração gerencial brasileira. Isso em geral acontece quando ela é planejada e realizada de forma democrática, privilegiando a participação dos diversos atores envolvidos dentro das organizações, e com o papel de motivar e integrar os recursos humanos, além de permitir a transparência da gestão e do ato governamental.

## **1.2 Comunicação Interna**

Podemos entender comunicação como uma troca de informação entre emissores e receptores. Segundo o Dicionário de Comunicação de Rabaças (1987, p.151): “A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, cujo significado é tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões, conferenciar. Comunicar implica em participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas. ”. O autor, ainda, define a comunicação interna como sendo “a forma de comunicação entre a instituição e seu público interno. ”

Pode-se entender que comunicação interna, ou comunicação empresarial, consiste no processo de comunicação presente dentro do ambiente de trabalho. Esse traz o âmbito da informação, traduz a importância de manter todos os empregados (e gerentes) falando a mesma linguagem, com o mesmo conhecimento sobre produtos, serviços, metas, objetivos, tecnologias e todas as novidades presentes na empresa.

Costa (2010, p.86) define comunicação interna como sendo “um processo organizacional interativos e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções [...] que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para consecução de objetivos comuns. ” .

Segundo Brum (2007, p. 35), “a comunicação interna é a comunicação empresa/empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base. ”. No entanto, a autora ainda afirma que a comunicação interna é um processo vertical nas duas vias. Ou seja, ocorre a comunicação tanto quando a informação desce da ponta da pirâmide, quanto quando a empresa resolve ouvir as pessoas que trabalham nela, a base da pirâmide.

Na mesma linha de pensamento, Arnold (1996, p.211) afirma: “a maioria das pessoas está à procura de comunicação recíproca. Elas desejam que suas opiniões sejam consideradas da mesma forma como esperam receber comunicação de assuntos importantes por parte dos supervisores da empresa. ”.

Brum (1994, p.19) afirma que a informação é o produto da comunicação interna que interessa a ambas as partes: empresa e funcionário. Assim, beneficia a todos, inclusive ao cliente, uma vez que nas palavras da autora “ a comunicação interna serve de alicerce para a comunicação externa”.

Kunsch (2009) descreve que dentro das organizações há os discursos bem-ditos, os mal-ditos e os não-ditos. Sobre os bem-ditos, a autora define como sendo: “mensagens orais ou escritas, institucionais e oficiais, autorizadas e planejada, divulgadas pelos canais de comunicação formais ou informais, como internet, e-mail, notas, comunicados internos, mural físico ou eletrônico, etc.”. Estes buscam orientar os funcionários quanto aos objetivos da empresa, envolvendo-os com os desafios e fazer com que se comprometam com a busca dos resultados.

Quanto aos discursos mal-ditos Kunsch (2009, p.132) defende:

Os discursos mal-ditos são produzidos à sombra dos espaços institucionais e divulgados à margem dos canais convencionais de comunicação. Sua clandestinidade aparece em expressões como ‘falar pelas costas’ e ‘falar por debaixo do pano’. [...]. Os mal-ditos se propagam com muita velocidade e intensidade.

A falta do discurso bem-dito é um dos principais desencadeadores dos mal-ditos, os famosos boatos. Estes, de acordo com a autora, circulam com mais intensidade pelos funcionários de nível operacional e, através de ferramentas como e-mails, são difundidas com bastante agilidade para todos os níveis da organização. Kunsch (2009) afirma que estes enunciados fortalecem os laços de integração entre os funcionários, pois garantem afinidades e identificações entre eles.

Já como discursos não-ditos, Kunsch (2009) define como sendo os mal-ditos impedidos de serem expressados. Nas palavras da autora: “Essa fala negada, quando acumulada no tempo, traz desmotivação, compromete o desempenho do trabalhador e pode gerar doenças laborais.”. A autora traz como exemplo gerentes inseguros que possuem dificuldade de aceitar os mal-ditos, optando por interdita-los e ilustra: “Impedir esses mal-ditos é pretender eliminar a febre quebrando o termômetro.”.

Costa (2010, p.11) exalta a importância da informação dentro das organizações e, em sua visão, é ela quem determina as relações entre as pessoas e os profissionais, as empresas e clientes. Assim, o autor afirma:

Não importa a palavra que você queira transmitir ao mercado; para que de fato seus clientes percebam essa preposição é preciso empreender os mesmos esforços conceituais, didáticos, informativos e culturais junto ao público interno. Isso porque a qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores.

O autor ainda define a comunicação organizacional como sendo um processo interativo e contínuo de trocas de informações que possui como objeto promover a identificação e cooperação entre os membros do grupo.

Os conceitos em torno da comunicação e informação dentro das empresas revelam a importância da valorização do funcionário para atingir os objetivos e metas organizacionais. Segundo Brum (2005, p.5) “a informação dá à pessoa a possibilidade de melhorar seu desempenho no trabalho, diminuir níveis de insegurança e, principalmente, estreitar sua relação com os programas e projetos da empresa.”.

Almeida (2001, p.5) ainda salienta a importância de o funcionário estar informado e preparado antes de se relacionar com o cliente externo:

Cerca de 68% das vezes que um Cliente vai embora e não volta nunca mais tem como causa a insatisfação com a atitude do pessoal. Na verdade, o Cliente não vai embora da empresa, ele é expulso por funcionários despreparados, desmotivados e descompromissados.

Funcionários bem informados são capazes e devem ser estimulados a atender melhor e utilizar de seu conhecimento para fortalecer os negócios da instituição. Carlzon (1994, p.3) elucida: “Um indivíduo sem informações não pode assumir responsabilidades; um indivíduo que recebeu informações não pode deixar de assumir responsabilidades.”

A comunicação é importante tanto para propagar toda e qualquer informação relevante quanto para divulgar as metas e objetivos da empresa. Desta maneira, cabe ao líder, promover que essas informações sejam disseminadas de maneira eficiente a todos os funcionários.

Cerqueira (2002) defende que todos devem falar a mesma linguagem dentro das organizações e esta deve estar alicerçada nos valores da empresa. Shiozawa (1993, p.112) também trata da importância da divulgação da missão e visão como estratégia da empresa:

Da mesma maneira que os clientes, os funcionários devem compreender profundamente a missão e as diretrizes estratégicas da empresa, para que possam ordenar sua atividade e atender o cliente segundo esta visão. Conseguir demonstrar a visão do todo para cada funcionário depende da forma como o trabalho é organizado e da capacidade de comunicação do gerente.

Neste sentido, Brum (1998, p.79) afirma: “o trabalho de comunicação interna, se não estiver alicerçado em uma grande meta, acaba perdendo o foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito”.

Assim, Minicucci (1994, p.275) evidencia a necessidade de o funcionário saber da importância de seu cargo para a empresa, pois isto garante que ele execute suas funções mais efetivamente e, nas palavras do autor: “se ele souber compreender o que o cargo representa em relação ao seu subsistema, é mais provável que se identifique com as metas organizacionais.”.

Carlzon (1994, p.84) destaca a importância da linguagem para estabelecer as metas da empresa, afirmando que os líderes devem se utilizar de mensagens claras e simples. Segundo o autor, “as mensagens mais poderosas são as simples e diretas, que podem servir como um grito de guerra para todos os tipos de pessoas, através de todos os níveis da empresa.” Carlzon (1994) ainda relata um fato ocorrido que, segundo ele, traduz que a mensagem não precisa ser original, mas bem explorada: “Depois de uma palestra as pessoas me dizem: ‘foi uma maneira fenomenal de explicar os pontos óbvios’.”

O cenário de mudanças é realidade hoje nos mais diversos tipos de empresas que precisam se adequar ao ambiente externo (política, economia, concorrência) e interno (recursos financeiros, tecnológicos, físico). Brum (1998, p. 37) se reporta ao assunto exaltando a importância da comunicação e transparência e ainda valoriza a opinião do funcionário nessas situações:

Os cenários de mudanças são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adequar e sobreviver.

Para que não haja surpresas quando ocorrem mudanças é necessário que todos na empresa saibam o que está acontecendo, ou pode vir a acontecer. Para Arnold (1996): “As pessoas gostam de saber antecipadamente o que está prestes a ocorrer, de forma que possam ajudar a moldar a mudança, se isso estiver ao seu alcance.”.

Sendo assim, a importância da comunicação interna pode ser traduzida na frase de Arnold (1996, p.61): “se você quiser estudar a saúde de sua organização, estude seus padrões de comunicação interna.”.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1 Evolução da Atividade - Breve Histórico do Cenário Brasileiro**

A Comunicação Interna foi a que primeira iniciou os passos em direção à Comunicação Integrada das empresas, de forma que, hoje, assume importante papel e é encontrada em quase todas as empresas de médio e grande porte.

A comunicação organizacional, corporativa ou institucional - percorreu um longo caminho até chegar à concepção abrangente de instrumento de gestão administrativa. As atividades do setor chegaram ao Brasil nos anos 50, com as multinacionais e indústrias atraídas pelas condições e vantagens oferecidas pelo governo do então presidente, Juscelino Kubitschek. Entretanto, naquela época, os jornais não apresentavam notícias de economia ou de assuntos relacionados à empresas. Somente na década de 60 começa a se desenvolver a prática da assessoria de imprensa e as empresas, principalmente as automobilísticas, começam a gerar notícias na mídia.

A Volkswagen e a Fiat, por exemplo, passam a adotar eventos, entrevistas coletivas e as tradicionais festas de fim de ano como mais uma estratégia para aproximar as organizações dos veículos de comunicação e era assim que apresentavam as novidades nos negócios e os novos produtos aos jornalistas. Tática utilizada também pela Nestlé, que anunciava seus resultados anuais e metas da empresa para o ano seguinte, como política de bom relacionamento com a imprensa e, conseqüentemente, com os seus clientes.

O termo comunicação empresarial era desconhecido nesse período. A atividade era exercida, muitas vezes, por profissionais de outras áreas, como a de Recursos Humanos. Relações Públicas e Jornalistas disputavam cargos dentro das empresas, mas poucas eram aquelas que davam um papel importante à área de comunicação – com exceção da publicidade.

Os profissionais de Comunicação Empresarial que se aventuraram a fazer o meio de campo entre seus clientes ou patrões (representados por empresas, empresários, órgãos públicos e seus dirigentes/políticos) e a imprensa (jornais, revistas, rádios, tevês etc.) enfrentaram os mais variados tipos de preconceito e discriminação ao longo de muitos anos. (AMARAL, 2006)

No entanto, alguns profissionais do setor se mobilizaram e, em outubro de 1967, fundaram a ABERJE - Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas, uma das instituições mais representativas da área no país, e que teve papel fundamental no aprimoramento das publicações empresariais, bem como no desenvolvimento prático e teórico da comunicação organizacional no país. O prêmio ABERJE, criado nos primeiros anos de existência da entidade, é um exemplo disso.

A fase de inauguração da ABERJE acontece junto com a implantação dos primeiros cursos de comunicação no Brasil, como o de Relações Públicas, pela Universidade de São Paulo (USP). Em 1968 foi regulamentada a profissão de Relações Públicas e em 1969, a de Jornalismo. Alguns anos depois, dava-se início ao desenvolvimento de pesquisas no campo da comunicação e da administração, e a literatura ampliava os conhecimentos



acerca da cultura organizacional. A contribuição das universidades, através de pesquisas, foi de grande importância na construção de uma consciência crítica.

No início da década de 70, as organizações ainda se comunicavam de forma desintegrada e os trabalhos eram desenvolvidos isoladamente. A assessoria de imprensa, organização de eventos institucionais, produção e edição de publicações empresariais, além da publicidade, eram realizados, quase sempre, de maneira difusa, por departamentos e profissionais que agiam de forma independente e desintegrada, o que resultava em uma comunicação contraditória.

O contexto em que as instituições brasileiras e o próprio país se encontravam naquele período era marcado pelo autoritarismo da ditadura militar. As greves por salários mais justos e melhores condições de trabalho, reivindicadas por milhares de trabalhadores, eram combatidas brutalmente pelo regime. Com o fim do regime militar, um espaço se abriu à liberdade de expressão e à democratização em algumas atividades realizadas no Brasil, o que inclui a prática organizacional. A democracia exigia uma nova postura das instituições. As mudanças ocorreriam aos poucos ao longo das próximas duas décadas. Nos anos 80, os profissionais da área começam a se firmar em setores específicos nas empresas e a comunicação empresarial ganha *status* nas organizações.

A abertura política concedida proporcionou grandes mudanças no comportamento dos trabalhadores, que saíram da imobilidade imposta pelo regime militar para uma consciência apoiada pelo movimento sindical. Diante do novo cenário, os líderes executivos tiveram que buscar novas alternativas de relacionamento e negociação frente a agilidade e eficácia da comunicação dos sindicatos, veiculada diariamente na porta das fábricas. Perante a necessidade de novas atitudes e reações dentro das empresas, a comunicação interna começa a firmar seu papel estratégico e transformador. Os esforços se traduzem na tentativa de mediar conflitos e buscar soluções preventivas, a fim de que haja uma coerência entre o discurso e a prática diária dentro das organizações.

Em 1985, a empresa Rhodia marcava a história da comunicação empresarial no Brasil ao tornar público o seu projeto de comunicação, antes dela, nenhuma outra organização havia feito isso. Produzido no intuito de alinhar a empresa ao novo ambiente social, especialmente o político, o Plano de Comunicação da Rhodia chegou a servir de referência literária para os profissionais de comunicação, tendo em vista a experiência da empresa nesse campo e os bons resultados com ela obtidos.

A comunicação empresarial dá um salto com os avanços tecnológicos gerados pelo processo de globalização no final do século XX, ela deixa de ser acionada em situações emergenciais para inserir-se como um sistema estratégico fundamental para auxiliar a organização a atingir suas metas e para otimizar relações interpessoais.

Nos últimos anos a comunicação empresarial tem assumido um papel muito mais abrangente e complexo devido ao aumento da competitividade entre as organizações e diante da necessidade de se trabalhar com diferentes públicos utilizando, linguagens, meios e canais diversos. A atividade, antes restrita aos chamados “jornaizinhos” e folhetos impressos, cresce e se diversifica cada vez mais, deixando de ser simplesmente um anexo dentro do processo de gestão corporativa para se consolidar com posição de destaque no organograma das empresas.

Em uma pesquisa que aborda o tema Tendências em Comunicação Corporativa: o que as organizações no Brasil planejam em 2015, preparada pelo DatAberje, exclusivamente para o Anuário de Comunicação Corporativa, é destacado o posicionamento cada vez mais estratégico da comunicação na hierarquia organizacional, o sinalizador dessa tendência está no cargo cada vez mais alto dos profissionais da área – 42% dos respondentes são diretores.

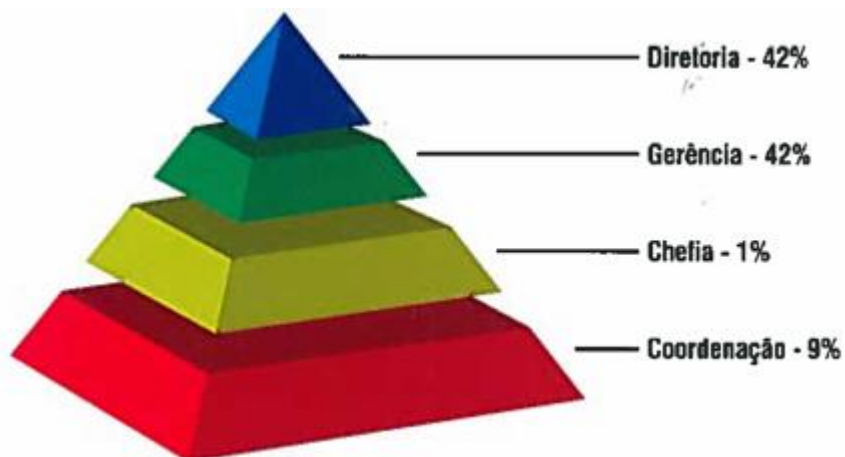


Figura 1 - Nível hierárquico da área de Comunicação – Fonte Aberje

Outra tendência apontada, relevante para esse estudo pois sinaliza uma oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas, é a identificação da Comunicação Interna como o processo que terá maior crescimento de relevância e investimentos financeiros em 2015.

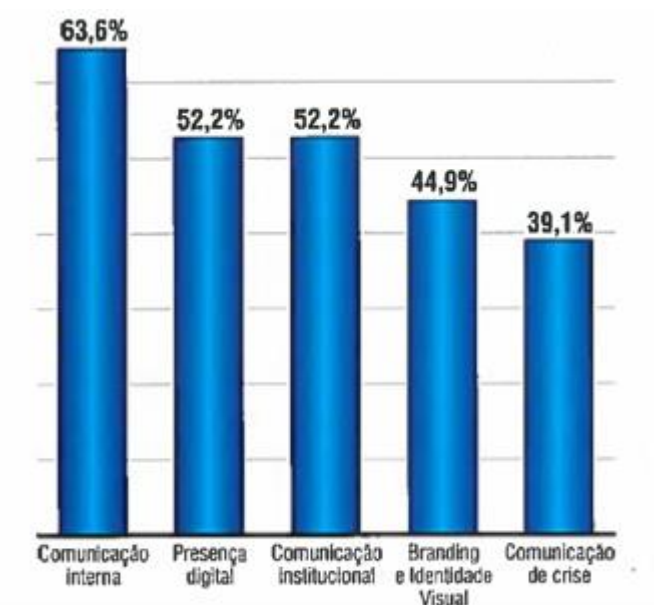


Figura 2 - Processos de Comunicação com maior crescimento – Fonte Aberje

## 2.2 A Prática da Comunicação Interna nas Organizações Modernas

Nesse ambiente de mudanças, de valorização da cidadania, de uma sociedade mais organizada e consciente, a Comunicação Interna se fortaleceu e profissionalizou seus quadros. Hoje, ela é um dos instrumentos dessa nova forma de gestão, verdadeiramente estratégica, contribuindo para o fortalecimento dos ativos intangíveis e para o sucesso do negócio. Assume grande responsabilidade na convergência dos valores e objetivos da empresa e de seus colaboradores. No entanto, apesar do aperfeiçoamento nas últimas décadas, também é óbvio que há muito que fazer na maioria das organizações para aproximar o discurso da prática; ou, ao menos, minimizar as contradições.

Não existe ainda um padrão definido para a prática da Comunicação Interna. Quando as organizações estruturam um processo ou área de Comunicação Interna, costumam vinculá-los diretamente à diretoria de comunicação organizacional ou institucional. As que acreditam na força do papel da comunicação para a obtenção de resultados costumam subordiná-la à liderança e, muitas vezes, diretamente ao Presidente, tornando a Comunicação Interna um interlocutor de valor e um executor capaz de colaborar com as estratégias de crescimento da organização. Nesse caso, o departamento de comunicação costuma ter um maior peso dentro do organograma, sendo elevado à categoria de vice-presidência ou diretoria.

Um estudo sobre comunicação interna desenvolvido pelo DatAberge (2012), e realizado pela DMR Consulting, mapeou as práticas adotadas pelas empresas em relação ao seu processo de Comunicação Interna. As questões abordadas refletem o status da Comunicação nas empresas, a estrutura das equipes, a formação dos gestores, os meios de comunicação mais utilizados, os investimentos na área, além de comparar os dados obtidos nessa análise com as informações pesquisadas em 2005 e 2007.

Foram ouvidas 179 empresas, classificadas entre as 1.000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com as revistas Exame e Valor Econômico. Do total das empresas participantes, 56% tem faturamento anual de mais de R\$ 3 bilhões e, a maioria delas (55%) possuem mais de 5.000 funcionários. 80% pertencem aos segmentos de Serviços (32%) e de Indústria (48%). A região Sudeste é onde 81% delas tem sua matriz localizada.

Em 76% das empresas participantes, a área de Comunicação Corporativa ocupa os níveis mais elevados na estrutura organizacional dessas empresas, sendo 34% no nível de Diretoria e 34% no nível de Gerência. Esses números apontam uma estabilização do status da área em relação aos estudos anteriores (2005 e 2007).

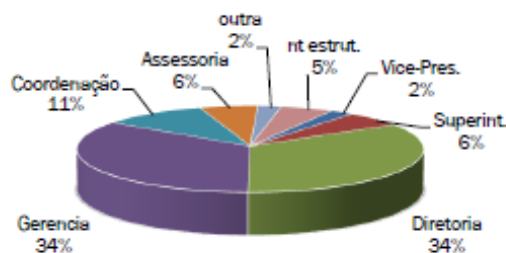


Gráfico 1 – Posição da Comunicação Corporativa na Estrutura Organizacional

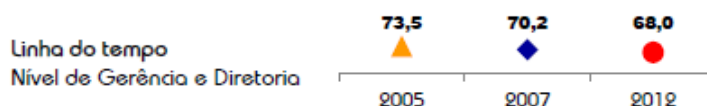


Figura 3 – Linha do Tempo – Ocupação em Nível de Gerência e Diretoria

Reafirmando o crescente aumento da função estratégica desempenhado pela área, em 50% das empresas participantes, a Comunicação Organizacional tem reporte direto à Presidência da organização.

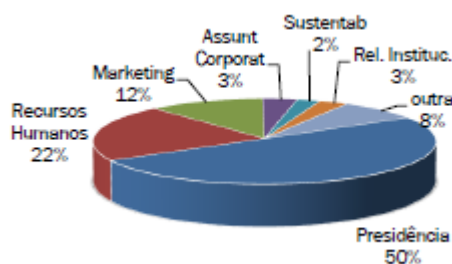


Gráfico 2 - Área para a qual a Comunicação Corporativa se reporta

Em relação à área responsável pela comunicação com o público interno, 59% se concentra na Comunicação Corporativa, seguido pelo Recursos Humanos:

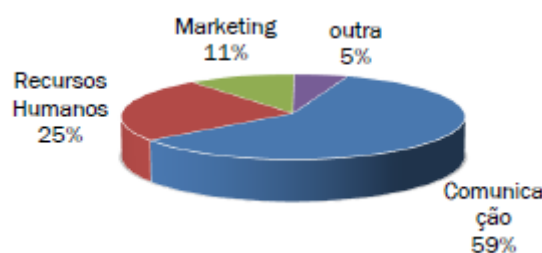


Gráfico 3 - Área para a qual a Comunicação Interna se reporta

Os números, em relação aos estudos anteriores (2005 e 2007), demonstra queda no reporte da atividade para a área de Recursos Humanos (25%):

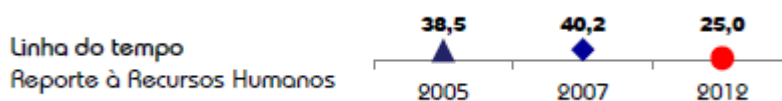


Figura 3 – Linha do Tempo – Reporte à Recursos Humanos

No atual cenário, ainda não são poucos os exemplos de empresas cujo departamento de comunicação interna está vinculado ao RH. Esse modelo geralmente está associado a um ponto de partida intuitivo, em que um diretor ou funcionário do RH vislumbra uma oportunidade de comunicar aos funcionários as diretrizes da empresa, principalmente quanto a política de benefícios, desenvolvimento de competências e treinamento, segurança no trabalho, saúde, qualidade de vida etc.

O total dos investimentos em Comunicação Interna pelas empresas participantes é de aproximadamente R\$ 230 milhões, representando 1/3 do investimento total da área de Comunicação Corporativa (R\$ 760 milhões); e o investimento médio anual em Comunicação Interna é de até R\$ 500 mil em 40% das empresas pesquisadas.

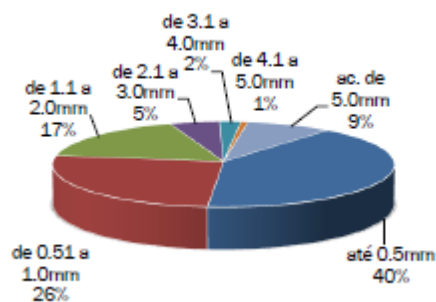


Gráfico 4 – Investimento Médio Anual em Comunicação Interna (em R\$)

Essa faixa de investimento vem mantendo a tendência registrada em 2007 (35,4%):

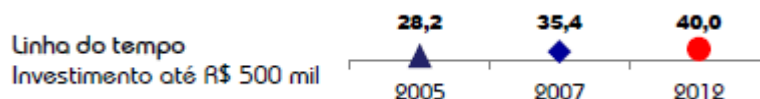


Figura 4 – Linha do Tempo – Evolução do Investimento até R\$ 500mil

Já as que investem anualmente acima de R\$ 3 milhões dobraram:

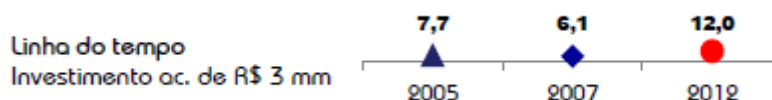


Figura 5 – Linha do Tempo – Evolução do Investimento até R\$ 3 milhões

Entre as empresas participantes, a maioria (53%) registrou aumento em seu investimento em Comunicação Interna ao longo dos três últimos anos. Provavelmente como decorrência da crise econômica registrada, 31% das empresas congelaram seus investimentos, enquanto que, 16% os reduziram:

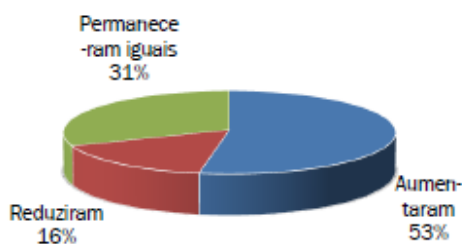


Gráfico 5 – Comportamento dos Investimentos em Comunicação Interna nos últimos três anos

Sendo que as empresas que aumentaram seus investimentos em Comunicação Interna, 67% o fizeram em percentuais de até 40%:

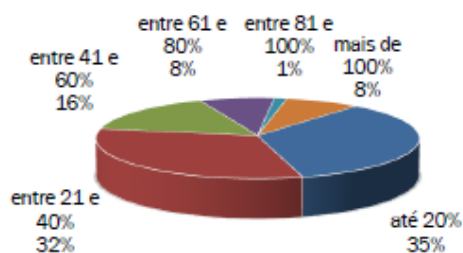


Gráfico 6 – Percentuais aproximados da redução

Mesmo com a maioria das empresas tendo aumentado seus investimentos em Comunicação Interna, 71% das empresas acreditam que a estrutura atual de profissionais e canais disponibilizados atendem de forma parcial as necessidades de informação dos funcionários da organização.

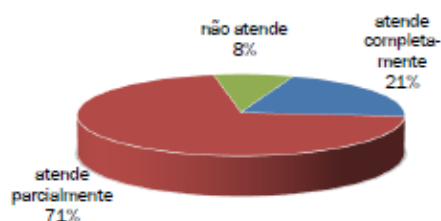


Gráfico 7 – Adequação da estrutura das equipes

As tendências apresentadas até aqui, já sinalizam um campo fértil para o desenvolvimento de pesquisas para avaliação da Comunicação Interna.

### 2.2.1 Composição e Qualificação das Equipes de Trabalho

Os profissionais de Comunicação Interna são essenciais para auxiliar na tomada de decisões no sentido de organizar as informações da empresa ou instituição, pois enxergam, ou deveriam enxergar, a questão sob o prisma das possíveis reações do público interno. Esse aspecto justificou a proposta, no planejamento da pesquisa para a Sabesp, de um estudo qualitativo junto à amostra intitulada “Intermediários”, composta pelos colaboradores envolvidos nos processos de produção e disseminação da comunicação em cada um dos Polos de Comunicação das Superintendências Corporativas.

Em função dos diferentes estágios da percepção do valor da comunicação pelas empresas, ainda é comum encontrar, no Brasil, áreas ou processos de comunicação conduzidos por profissionais não qualificados tecnicamente, comprometendo a eficiência no cumprimento do planejamento estratégico do próprio negócio ou até mesmo provocando problemas na operação.

São múltiplas as formas de composição das equipes de trabalho. Variam de um único funcionário até equipes inteiras dedicadas, com profissionais de comunicação responsáveis pela coordenação dos trabalhos e serviços terceirizados de agências e de consultores. A prática tem mostrado que a atuação de um profissional de comunicação capacitado para coordenar os trabalhos é uma forma eficiente de se garantir que os objetivos traçados serão alcançados de acordo com as orientações previamente estabelecidas.

A pesquisa da DatAberje mostrou que o perfil das equipes de trabalho de comunicação com os funcionários é dividido entre equipes internas e externas, modelo consagrado e que continua inalterado desde a pesquisa realizada em 2005.

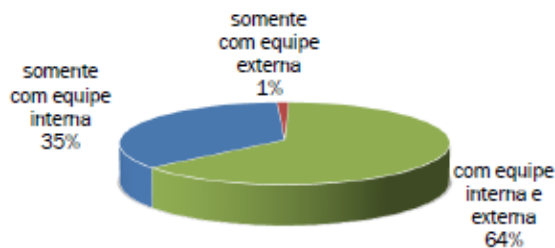


Gráfico 8 - Forma de atuação da Comunicação

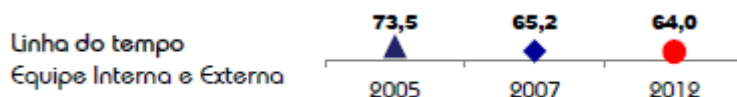


Figura 6 – Linha do Tempo – Atuação com Equipe Interna e Externa

O tamanho dessas equipes varia de acordo com a estrutura e o perfil de gestão empresarial. As organizações com diretoria de comunicação apresentam equipes maiores. Mas os números mostram uma queda no efetivo próprio da Comunicação Interna, uma vez que o percentual de empresas com até 3 profissionais aumentou de 40,2% para 58%.

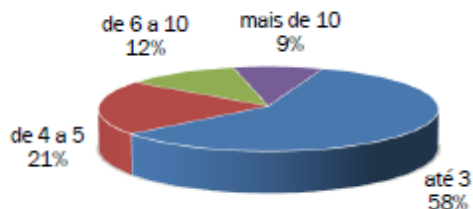


Gráfico 9 – Número de Profissionais da equipe própria da Comunicação Interna

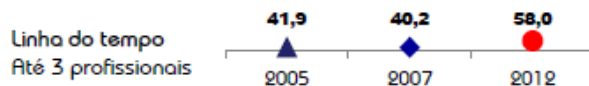


Figura 7 - Linha do Tempo - Evolução Percentual Equipes com até 3 profissionais

A comunicação continua sendo um setor multidisciplinar. Jornalistas, relações públicas, publicitários, administradores e profissionais de outras áreas atuam conjuntamente. De acordo com a amostra, os profissionais de relações públicas estão perdendo espaço para jornalistas, que lideram o *ranking* no comando da comunicação interna.

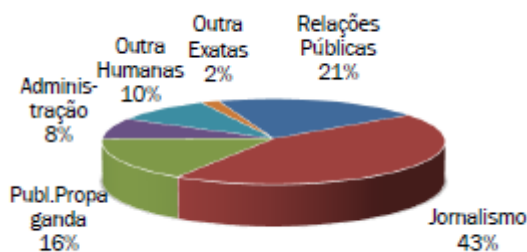


Gráfico 10 – Formação Acadêmica do Profissional Responsável pela Comunicação Interna

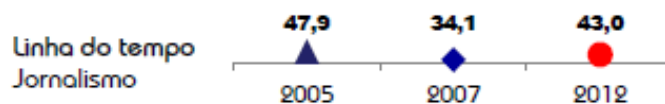


Figura 8 - Linha do Tempo - Evolução do Jornalismo nas Equipes Comunicação Interna

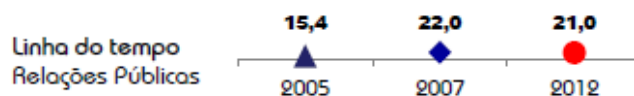


Figura 9 - Linha do Tempo - Evolução de Relações Públicas nas Equipes Comunicação Interna

Dos profissionais responsáveis pela Comunicação Interna nas empresas participantes, a grande maioria, 72%, tem curso de pós-graduação em nível de especialização.

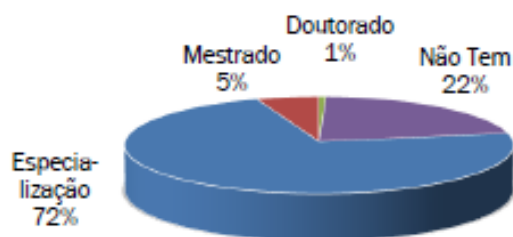


Gráfico 11 - Nível de Pós-graduação dos profissionais

### 2.3 A Importância da Comunicação Interna na Geração de Resultados

Em um cenário que evidencia um mercado crescentemente competitivo, a comunicação interna vem sendo utilizada como instrumento estratégico das modernas gerências empresariais e impulsionadora de produtividade.

Despertar confiança e comprometimento consciente entre os colaboradores, motivar e estimular o desempenho de cada profissional, contribuir para um clima organizacional agradável, fomentar boas condições de trabalho e criar condições para a co-criação, por meio da participação dos funcionários e o intercâmbio de informações e ideias, são os principais objetivos da comunicação interna.

Mais do que uma atividade, trata-se de uma política que tem a sua expressão na cultura e na postura institucional diante do mercado, dos seus clientes e colaboradores, fazendo-se refletir na qualidade e apresentação de seus produtos ou serviços aos públicos interno e externo. O processo comunicativo auxilia as empresas a construir ou manter uma boa imagem contribuindo, ainda, para o alcance das metas de produção e da qualidade, e na conquista de mercados, gerando lucro.

Ao se referir às empresas que ainda não adotaram essa ferramenta de gestão e que nada enxergam nos resultados além de números, Paulo Clemem (2005, p.12) afirma que os executivos devem perceber que a força e o valor da marca corporativa estão intimamente ligados aos seus colaboradores.

Se considerarmos a posição estratégica que a comunicação ocupa na gestão empresarial e, especialmente, o papel da comunicação interna em transmitir aos funcionários os objetivos, a missão e os valores da



empresa, gerando motivação, produtividade e resultados, você já pode perceber que as empresas estão perdendo a oportunidade de fazer de seus profissionais verdadeiros aliados do negócio e co-responsáveis pelo sucesso e desempenho da organização.

Uma Comunicação Interna eficiente gera percepções positivas para a marca corporativa, para a empresa, seus produtos e serviços. Essas percepções não se restringem aos funcionários, mas se estendem a toda sua rede de relações internas e externas, contribuindo para a formação da reputação empresarial e o reconhecimento público. Afinal, ela potencializa o fluxo de informações, integra públicos, contribui na formação de equipes de alta performance e reforça a imagem corporativa da empresa.

O diretor de comunicação do grupo Algar, Celso Machado (2006), em artigo que escreveu para o Jornal Estado de Minas afirma que tanto as organizações quanto os seus funcionários devem se preocupar com a reputação da empresa. A imagem corporativa, seja ela boa ou má, interfere na marca pessoal de cada um de seus colaboradores. No sentido contrário, a forma como cada empregado age também afeta a reputação da empresa.

Como foi ressaltado anteriormente, o público interno é um público multiplicador. No convívio familiar e social, ele torna-se porta-voz da organização, de maneira positiva ou negativa. Isto dependerá da credibilidade e confiança que a empresa desperta nele, bem como de sua satisfação com o emprego.

Assim, ao considerarmos a empresa como um sistema integrado no qual ações isoladas se refletem na organização como um todo, temos a comunicação interna como um fator de consolidação da identidade corporativa.

É essencial que todos os colaboradores da organização estejam comprometidos, motivados e de acordo com a proposta empresarial para que a qualidade nos serviços e a satisfação dos clientes possam ser alcançadas. Para isso é necessário que os consumidores sejam atendidos por funcionários satisfeitos.

O ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são, hoje, aspectos considerados altamente importantes pela maioria das organizações. Entende-se que um funcionário satisfeito possa aumentar a produtividade, a capacidade de resposta, a qualidade e a melhoria dos serviços aos clientes. (PAVAN; SERRA; TORRES, P.60)

Dados comparativos mostram que a rentabilidade média sobre o patrimônio líquido é mais do que o dobro entre as organizações consideradas Melhores Empresas para se Trabalhar, segundo o Great Place to Work Institute ([www.greatplacetowork.com.br](http://www.greatplacetowork.com.br)). Na maioria dessas empresas, é patente a preocupação em manter canais para apurar expectativas e demandas, auxiliando na compreensão dos processos da empresa.

### 3. PESQUISAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Toda a comunicação interna pode, e deve ter sua eficiência e eficácia medidas por instrumentos de pesquisa. É relevante entender que a comunicação precisa de processos de gestão, o que incluiu capacidade para análise de cenários e estabelecimento de indicadores de desempenho.

A construção de uma pesquisa precisa observar fatores importantes como estabelecer os objetivos a alcançar e adequá-los aos recursos disponíveis (tempo e dinheiro) e escolher a metodologia a ser empregada observando claramente o alcance e os limites das análises produzidas a partir das informações. Isto pressupõe um trabalho prévio de análise da situação para a construção de um *briefing* sobre o que se quer pesquisar. Na construção do escopo da pesquisa, podem-se medir a satisfação com a comunicação interna, mensurar o grau de retenção e compreensão das informações veiculadas pela empresa entre seus funcionários, os aspectos tangíveis e subjetivos provocados pela mudança de comportamento e atitude, entre diversos objetivos que podem ser definidos com base no plano estratégico da organização.

Vale ressaltar que até há bem pouco tempo não havia o hábito de se pesquisar o ambiente interno das empresas, não pela falta de visão sobre a importância do público interno, mas pelo desconhecimento da influência dos funcionários nas estratégias de relacionamento da empresa com os demais públicos de interesse.

As pesquisas fornecem subsídios para a construção dos planos de ação, porém o planejamento de programas de monitoramento por meio da pesquisa voltados para o público interno é bastante raro: é mais comum a avaliação periódica que, eventualmente, leva à reestruturação pontual de um veículo.

Cristina Panella em sua pesquisa - A Comunicação Interna e sua Contribuição para a Geração de Valor para as Grandes Organizações – feita com exclusividade para a 6ª edição do Seminário de Comunicação Interna, organizado pela Megabrasil, apresenta os seguintes percentuais sobre a utilização de dados e pesquisas para subsidiar os planejamentos:

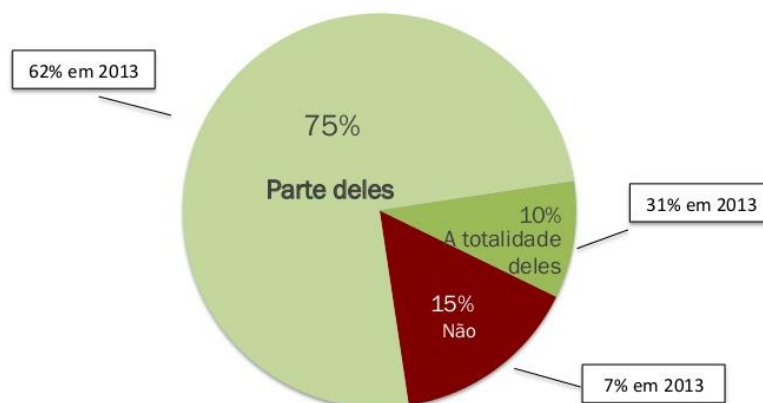


Gráfico 12 – Uso de Dados e Pesquisas

Os comparativos com o estudo realizado em 2013 denunciam uma queda na realização de pesquisas. A pesquisadora levanta o questionamento se as empresas estariam retomando a “intuição” como ferramenta de avaliação.

Essa pesquisa levantou que os Métodos de Pesquisa mais frequentemente utilizados para mensurar resultados são:

Métodos de Pesquisa utilizados para mensurar resultados	N	%
Pesquisa de Clima Organizacional	41	79%
Avaliação de veículos de comunicação	40	77%
Pesquisa de Satisfação	27	52%
Monitoramento de Mídias Sociais	19	37%
Avaliação de Campanhas	17	33%
Pesquisa de Engajamento	13	25%
Monitoramento de Mídias Tradicionais	11	21%
Outras	10	19%

Tabela 1 – Métodos de Pesquisa Utilizados

Nos dados relativos à **frequência da avaliação** das Estratégias de Comunicação, 33% o fazem apenas uma vez ao ano, que somados aos 36% que não possuem periodicidade definida, indicam a predominância da avaliação sobre o monitoramento:

%		
33%	1 vez ao ano	Anual
15%	2 vezes ao ano	Semestral
14%	3 vezes ao ano	Quadrimestral
2%	4 vezes ao ano	Trimestral
36%	Sem periodicidade definida	

Tabela 2 – Frequência das Avaliações

No entanto, as pesquisas mesmo que realizadas esparsamente, têm os seus resultados reportados ao presidente e diretoria, em mais da metade dos casos:

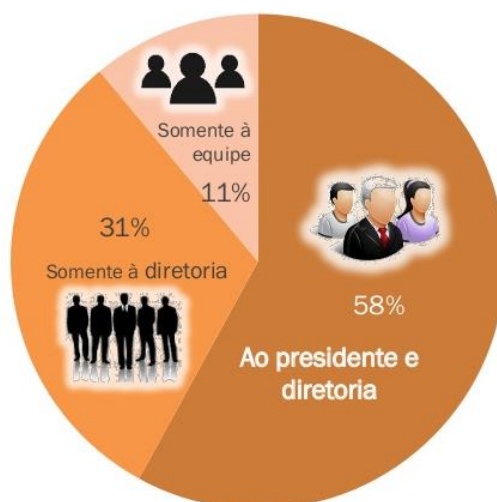


Gráfico 13 – Reporte de Resultados das Pesquisas

No mesmo estudo foi avaliada a preparação da equipe para uso de Dados de Pesquisa, e os números apresentados são desanimadores para o desenvolvimento da prática de pesquisa nas organizações: falta capacitação!

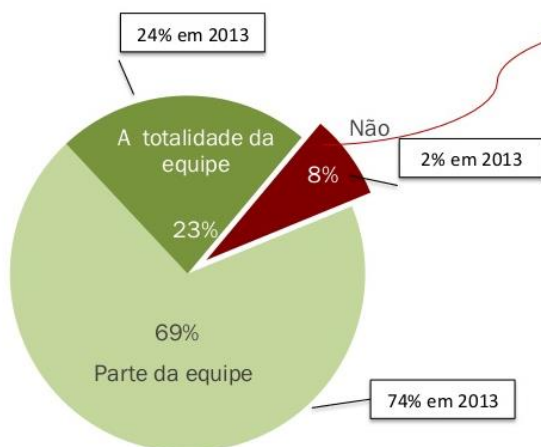


Gráfico 14 – Preparação das Equipes para Uso de Dados de Pesquisas

Entre as maiores dificuldades foram elencadas: a falta de visão dos executivos para enxergar a comunicação como estratégia e não como ferramenta; a pouca visibilidade da área de comunicação interna dentro das organizações; a falta de percepção, por parte dos tomadores de decisão, da importância da comunicação interna tanto quanto da externa; falta de conhecimento macroeconômico e a pouca habilidade de análise.

A falta de capacitação em pesquisa também ficou clara no debate promovido pela Aberje em novembro de 2012 que reuniu oito especialistas representantes dos elos da cadeia de mensuração de resultados: planejamento e pesquisa, comunicação corporativa e agências de comunicação. Um dos pontos comuns entre os debatedores é que o problema não reside na oferta de mecanismos de pesquisa, pois, mesmo tendo empresas que fornecem pesquisas sem embasamento, apenas pelo oportunismo de atrair ou reter clientes, há muitas ferramentas sérias e eficientes à disposição dos comunicadores. A lacuna ainda reside no planejamento e na capacidade de análise das informações. Não adianta realizar grandes pesquisas se os gestores não souberem o que fazer com elas.

Marília Stábile, vice-presidente da CDN Análise e Pesquisa, ressalta a importância de a agência de comunicação apoiar nessa análise.

“Nós não somos um cinto de ferramentas e tiramos aquela que você precisa na hora. Temos a obrigatoriedade e a responsabilidade de ter reconhecimento técnico para explicar todos os detalhes, alcances e limites daquela pesquisa. Cada vez mais, as agências precisam estar articuladas e entender o negócio do cliente, senão não vão conseguir nada além de descrever dados”

Paulo Marinho, superintendente de comunicação corporativa do Itaú Unibanco, aborda essa questão polêmica; para ele, uma das raízes do problema está na formação atual dos comunicadores, que não são preparados para desenvolver a visão estratégica necessária para a função.

“Não é possível falar em pesquisa se as pessoas que estão hoje na comunicação não entendem o conceito. Você não é mais um Jornalista, um Relações Públicas, é um profissional de *stakeholder engagement*”.

Eliane Dal Colleto, gerente de comunicação da Nielsen, chama atenção no debate para a diferença entre mensuração da comunicação e pesquisas quantitativas e para o aspecto da capacitação dos gestores para a análise das informações:

“A comunicação tem um elemento emocional, envolve opinião. É muito diferente de uma pesquisa em que se quer saber quantas latas de achocolatado a classe C ou D está consumindo. [...] A pesquisa nem sempre é bem-vinda porque vai apontar o dedo para o bom e para o ruim. A empresa tem que ter uma gestão com poder para dizer ‘isso tem valor, isso tem a ver com a estratégia do negócio’; do contrário, a pesquisa é vista como apenas mais um custo”

A Pesquisa de Dados Secundários (ou Desk Research) não é uma prática comum, mas tem se mostrado como uma oportunidade, pois é possível realizar uma pesquisa sobre dados secundários com o intuito de buscar novo olhar sobre os dados e produzir uma análise de pesquisa adequada aos diferentes objetivos, sem necessidade de uma nova pesquisa. Em consequência, torna-se mais econômico. Em empresas de grande porte, é comum a oferta de dados provenientes de pesquisas coordenadas por diversos departamentos. Normalmente preocupados com um único fato, os gestores utilizam somente parte dos dados produzidos em uma pesquisa, e deixam de lado relatórios que trazem informações riquíssimas e que poderiam ser aproveitadas quando analisados de forma longitudinal.

### **3.1 Mensuração e Indicadores – Conceituação e Utilização**

Atualmente, é necessário entender que a mensuração de resultados se tornou uma prática na rotina empresarial. Para o segmento de comunicação, não poderia ser diferente. Ou seja, a área de Comunicação deve contribuir com as empresas para que sua missão seja cumprida diariamente, para que seus objetivos globais – incluindo, obviamente, os objetivos financeiros – se realizem com sucesso, para a fixação e a prática de seus valores por todos e a adoção de ações pelos colaboradores que permitam à empresa atingir seu ideário de visão. Ressalte-se ainda que estas ações precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada, que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade.

A mensuração nas empresas trata-se de um caminho sem volta. Afinal, mesmo que não queiram, as companhias, especialmente as abertas como a Sabesp, têm sua governança avaliada e mensurada o tempo todo pelo mercado, e sua atuação em comunicação e reputação será medida indiretamente por índices como Dow Jones Sustainability, ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F Bovespa) e GRI (Global Reporting Initiative). Inteligentes serão aquelas organizações que souberem cruzar todos esses dados para ajudar a gerar melhores resultados para o negócio.

Mensurar o resultado de comunicação significa tornar concreta a contribuição da Comunicação Interna na obtenção das metas negociais e comportamentais para a gestão.

O processo de mensuração é sistêmico e deve dar conta da medição dos aspectos tangíveis e dos intangíveis.

Ao construir uma forma de prospecção de informações devem ser estabelecidos os indicadores que vão facilitar o entendimento das informações levantadas e a definição dos pontos de avaliação em série histórica para futuros planos de ação.

A lógica do estabelecimento de indicadores está no uso que deles podemos fazer para administrar a comunicação interna e, também, os demais processos de comunicação. Se bem construídos, os indicadores traduzem o histórico de informações, tornando-se fundamentais para a avaliação da cultura organizacional. Por serem ferramentas para utilização de todos, devem ser simples e inteligíveis para o público interno.

Vale a pena lembrar que os indicadores devem: estar atrelados à missão e aos valores corporativos; serem passíveis de mensuração objetiva periódica; serem construídos com participação dos profissionais envolvidos; serem realistas e motivadores para conquistar comprometimento; serem simples e compreendidos com poucas palavras; serem consistentes; serem flexíveis sem serem voláteis, e serem comunicados para que toda a organização possa contribuir.

Recomenda-se a aplicação de um programa de mensuração de resultados em Comunicação Interna construído em parceria com profissionais de comunicação e prestadores de serviço especializados. Esse monitoramento auxilia na conquista de um investimento crescente em comunicação pela sua importância na conquista de excelentes resultados para o negócio e pela sua valorização na gestão.

Durante o desenvolvimento do projeto da Sabesp, em discussões com os profissionais envolvidos com a Comunicação Interna, foram sugeridos alguns pontos da Comunicação Interna que poderiam ser traduzidos e expressos em indicadores: a contribuição da comunicação interna para a transmissão dos objetivos do negócio aos colaboradores; a eficiência dos meios e veículos utilizados; os resultados provenientes da Comunicação Interna no estímulo de ações e de comportamentos esperados (por exemplo, número de cadastramento no convênio ou participação em concursos culturais internos); no comprometimento e satisfação dos funcionários (número de curtidas na ferramenta de interatividade do portal); prevenção de conflitos (diminuição de queixas), melhoria nos relacionamentos organizacionais.

### **3.1.1 Indicadores da Comunicação Interna**

Os indicadores de Comunicação Interna podem estar relacionados os processos ou aos resultados. Se o que se quer avaliar é o grau de satisfação dos colaboradores com os canais internos, vai medir o processo, portanto a eficiência da área de comunicação. Por outro lado, se o que se quer medir é o entendimento das mensagens estratégicas, precisa de um indicador de resultado que vai medir a eficácia.

É polêmica a decisão sobre qual a dimensão a ser adotada: medir a eficiência ou a eficácia? As duas dimensões, de acordo com Suzel Figueiredo, diretora da Ideafix Pesquisas Corporativas:

“O recomendável é medir as duas dimensões, pois é possível que as mensagens estratégicas sejam compreendidas independentemente da satisfação com os meios de comunicação interna. Ou uma situação inversa e incômoda: canais bem avaliados, mas baixa retenção de mensagens importantes”.

Questionada sobre quais os parâmetros que indicam a boa saúde da comunicação interna, ela sugere:

Confiança na empresa, engajamento nas campanhas internas, percepção de coerência entre discurso e prática, só para citar alguns. Mas nada disso faz sentido se os funcionários não se mobilizarem para que a empresa alcance suas metas estratégicas.

Durante o desenvolvimento do projeto da Sabesp, em discussões com os profissionais envolvidos com a Comunicação Interna, foram sugeridos alguns pontos da Comunicação Interna que poderiam ser traduzidos e expressos em indicadores: a contribuição da comunicação interna para a transmissão dos objetivos do negócio aos colaboradores; a eficiência dos meios e veículos utilizados; os resultados provenientes da Comunicação Interna no estímulo de ações e de comportamentos esperados (por exemplo, número de recadastramento no convênio ou participação em concursos culturais internos); no comprometimento e satisfação dos funcionários (número de curtidas na ferramenta de interatividade do portal); prevenção de conflitos (diminuição de queixas), melhoria nos relacionamentos organizacionais.

### **3.2 A Cultura de Pesquisa na Administração Pública**

Sabe-se que o setor público se depara com vários entraves para a contratação de serviços. A adoção de normas rígidas de controle que visam, sobretudo, garantir a transparência do processo e o tratamento equânime a todos aqueles interessados em participar, acabam por interpor barreiras que dificultam as contratações de serviços que poderiam trazer melhoria para a gestão governamental.

A adoção de rígidos controles legais para manter uma forma equânime de tratamento durante o processo de contratação coloca o Estado em duas situações distintas. De um lado, através dos procedimentos adotados, procura garantir a isonomia, a publicidade dos processos, a transparência de procedimentos e a objetividade das condições de análise das propostas, bem como impedir a corrupção e o nepotismo. De outro, devido aos mesmos procedimentos, inviabiliza para “si” a contratação de serviços que levariam à melhoria da gestão governamental. Dessa forma, ao mesmo tempo em que o Estado se resguarda, ele também se prejudica. Afora a morosidade ocasionada aos processos licitatórios, muitas vezes a legislação vigente impede o Estado de programar ações no âmbito do setor público, cujos resultados proporcionariam, entre outros aspectos, redução de gastos públicos, crescimento econômico, preservação do meio ambiente e ganho na qualidade de vida da população. (Hernandez; Bevilaqua; Galvão; Saidel, 2009).

Sem dúvida essa é uma das razões para o número restrito de contratação de pesquisas no setor público, mas existe também a pouca atenção dada às possibilidades da prática de pesquisa.

### **3.3 Tipos de Pesquisas Contratadas**

Um estudo realizado pelo IBOPE (2006) sobre o papel da pesquisa de opinião na administração pública brasileira revela que no país o uso da pesquisa de opinião pelos órgãos de governo é bastante restrito tanto em quantidade de estudos quanto nas modalidades de pesquisas contratadas.

Em relação aos tipos de pesquisas contratadas pela administração pública brasileira merecem destaque as pesquisas de imagem (também chamada de institucional) e as pesquisas de satisfação dos usuários que foram fortemente adotadas após a privatização dos serviços públicos, tais como energia elétrica, telefonia, rodovias, saneamento etc., cujos contratos de concessões, em muitos casos, previam a obrigatoriedade da aplicação de pesquisa de satisfação com os usuários. Em alguns casos essas pesquisas são realizadas pelo próprio prestador do serviço, e em outros, pelas agências reguladoras que conduzem os trabalhos e geram indicadores e comparações sobre a prestação dos serviços. Segundo o estudo do IBOPE (2006),

“Apesar de fortemente apoiado em características e técnicas de pesquisas de satisfação (da mesma forma que aplicados a produtos e serviços privados), é interessante observar que este tipo de pesquisa permite utilizações bem mais abrangentes, como o monitoramento da atuação das empresas do setor e fornecendo elementos para tomada de decisões de gestão, além de especificamente determinar indicadores básicos, como preços, subsídios e financiamentos.”

O próprio tema, comunicação interna, fundamental para alinhar o trabalho dos servidores públicos, ainda é um campo pouco explorado pelos gestores governamentais e consequentemente as pesquisas para sua avaliação são praticamente inexistentes.

### **3.4 Aspectos da Contratação de Fornecedores de Pesquisa**

Os serviços de pesquisa podem ser contratados com base na Lei 8.666/93, que disciplina as licitações.

Para que se obtenha uma experiência bem-sucedida, nos governos e autarquias, deve-se adotar alguns cuidados na elaboração dos editais como descrito a seguir.

A etapa de avaliação das propostas pode ser facilitada se o briefing incluir, detalhadamente, como a empresa deseja recebê-las. Essa iniciativa não só orienta os concorrentes como os coloca em condições plenas de competição. Além disso, dirige o foco para a criação e o planejamento, binômio que sempre faz a diferença na decisão final.

A comparação de custos também é decisiva. Mas, caso esteja dentro da verba estipulada, esse indicador deve se tornar secundário em relação aos conceitos criativos e às soluções apresentadas por meio de um planejamento que descreva como as ideias serão aplicadas e avaliadas. Portanto, o ideal é adotar pesos diferentes para critérios técnicos e critérios comerciais. Essa medida evita a tomada de uma decisão apenas por um ou outro indicador.



Quanto mais os profissionais da agência respirarem a cultura da empresa contratante, melhor e mais assertivo será o resultado do trabalho. Esta afinidade profissional gerará soluções mais sensíveis e adequadas à organização, respeitando a identificação com seu público interno.

Por fim, para que o relacionamento entre agência e empresa seja saudável e promissor, é preciso sempre estabelecer limites éticos, além de respeito. Limites de prazo já fazem parte da atividade profissional das agências e, portanto, são mais usuais. Já os limites de abordagem, linguagem e tratamento interpessoal devem ser explicitados para que a agência assimile de fato o jeito de fazer negócios da empresa.

### **3.5 A Sabesp e a prática de pesquisa**

#### **3.5.1 Pesquisa de Satisfação**

A Sabesp realiza, anualmente, pesquisa de satisfação junto a seus clientes, aplicando sempre a mesma metodologia, o que possibilita comparar as diferentes unidades de negócio em diferentes períodos. O objetivo é, a partir dos resultados apurados, aprimorar o atendimento e os serviços prestados aos clientes.

Foram realizadas 5.850 entrevistas em todos o Estado de São Paulo, em que a cada dez entrevistados, oito declararam-se satisfeitos e muito satisfeitos com a Empresa apesar do momento em que a crise hídrica afeta todo o Sudeste brasileiro, especialmente a Região Metropolitana de São Paulo.

Também são realizadas pesquisas de satisfação bienais em cada um dos municípios com os quais mantém contrato de programa. Em 2014 foram realizadas aproximadamente 11.600 entrevistas em 105 cidades. Os resultados orientam o aperfeiçoamento do atendimento.

#### **3.5.2 Pesquisa de Clima Organizacional**

A Gestão do Clima Organizacional na Sabesp propicia a análise do ambiente interno e o monitoramento da satisfação dos empregados em diversos aspectos: liderança, relacionamento, orgulho, valorização, entre outros.

A última pesquisa de clima foi aplicada no 2º semestre de 2013, com 73% de participação dentre os empregados ativos. Como síntese do resultado, 77% dos empregados consideram a Sabesp um bom lugar para trabalhar e o índice de favorabilidade médio ou satisfação ficou em 59%. Em 2014 a concentração foi no envolvimento dos empregados para elaboração de planos de ação e, para tanto, foram realizados 18 workshops, envolvendo 362 participantes em grupos focais com representantes das diretorias da Empresa.

#### **3.5.3 Pesquisa de Comunicação Interna**

Em 2004, a Sabesp contava com uma assessoria externa prestando serviços de gestão de comunicação interna, foi então encomendada a realização de uma ampla pesquisa para

investigar a atual situação de diversas questões ligadas à comunicação corporativa junto ao público interno.

Bastante aprofundado o estudo foi realizado por meio de diferentes abordagens, divididas em quatro etapas, cada qual com sua finalidade: Grupos de Discussão para entendimento do problema; Entrevistas em Profundidade para uma abordagem exploratória, com os “intermediários” - profissionais envolvidos no processo de comunicação interna -; Pesquisa Quantitativa para uma análise descritiva conclusiva, por meio de questionários de autopreenchimento; e a Observação Física para uma auditoria da identidade visual pela empresa.

Em 2010, outro estudo foi realizado, mas menos abrangente, se limitando à avaliação dos veículos de comunicação utilizados pela comunicação interna da Sabesp

## **4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

### **4.1 Estrutura Organizacional**

Fundada em 1973 a partir da fusão de várias empresas de saneamento e sob as diretrizes do Plano Nacional de Saneamento (Planasa), a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) tem como visão a universalização dos serviços de saneamento em sua área de atuação.

Sociedade anônima de capital aberto e economia mista, com sede no município de São Paulo, a Companhia é regulada por princípios e normas de direito público e privado.

Em 2014 obteve uma receita líquida de aproximadamente R\$ 11,2 bilhões e um lucro líquido de R\$ 903,0 milhões.

Atualmente, a Companhia está presente em 364 municípios, posicionada como a maior empresa de saneamento das Américas e a quinta maior do mundo em população atendida, fornecendo água para 28,4 milhões de pessoas, atendendo aproximadamente 67% da população urbana do Estado de São Paulo.

A estrutura é composta por cinco diretorias, além da presidência, sendo duas delas de atuação operacional e que se dividem em 17 unidades de negócio distribuídas pelo Estado.

A Sabesp conta com 14.753 empregados (base dez/2014), regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), admitidos por meio de concurso público. Predominam os do sexo masculino (80%), com formação de ensino médio (50%), com mais de 40 anos de idade (76%), sendo a permanência média na empresa de 18 anos. Além do pessoal efetivo, a empresa conta com aproximadamente 7.478 terceiros, em função dos contratos de serviços efetuados, mais 942 estagiários e 559 aprendizes.

### **4.2 Estrutura da Área Comunicação Interna**

Denominada como PCI, é parte integrante da Superintendência de Comunicação (PC), autoridade funcional, diretamente ligada à Presidência. A equipe é formada por quatro analistas com formação em comunicação auxiliados por cerca de quatro a cinco estagiários.

De acordo com o organograma da empresa, são atribuições da área:

- Promover ações de relacionamento com as células de Comunicação nas Unidades de Negócio a fim de: transmitir as orientações da autoridade funcional de comunicação, criar instrumentos organizacionais que apoiem a função e aprimorar o uso das ferramentas de Comunicação Interna aplicadas ao negócio da empresa
- Alinhar os Planos De Comunicação Interna, estabelecidos nas Unidades de Negócio, com o Plano de Comunicação Interna Empresarial, desenvolvido pela Superintendência de Comunicação, e acompanhar a realização de todos.
- Planejar, coordenar, e desenvolver ações para o programa de Memória Empresarial.
- Desenvolver e controlar materiais impressos que deem suporte às ações de comunicação da Sabesp.

- Avaliar e desenvolver critérios e padrões de Identidade Visual e monitorar e orientar sobre a aplicação de padrões definidos.
- Estabelecer indicadores e metas de Comunicação Interna e acompanhar pesquisas de mensuração de processos e resultados.
- Planejar e coordenar a elaboração dos veículos de Comunicação Interna, a fim de promover o fluxo de informações uniforme para toda a empresa.

#### **4.2.1 Veículos de Comunicação Interna**

##### **4.2.1.1 Portal Sabesp**

Digital, de periodicidade diária. Difusor de notícias, com perfil interativo, ágil e rápido no repasse da informação. Possibilita inserção de recursos multimídia - imagens, sons, vídeos, animações e outros.

##### **4.2.1.2 Sabesp Informa**

Digital, boletim eletrônico corporativo enviado sob demanda. Permite comunicação com todos os colaboradores. Dependendo do assunto, pode ser dirigido somente a um grupo específico.

##### **4.2.1.3 Boletim das Unidades**

Digital, boletim eletrônico enviado pelos polos de comunicação sob demanda. Destinado principalmente aos colaboradores da Unidade também dependendo do assunto, pode ser dirigido somente a um grupo mais específico.

##### **4.2.1.4 Jornal Mural**

Impresso, com periodicidade semanal, atinge principalmente o público operacional, sem acesso direto aos canais digitais. Principal disseminador de notícias veiculadas no Portal Sabesp e de assuntos variados, divulgados por meio de editoriais específicas - saúde, RH, humor, seu interesse etc. São mais de 500 murais espalhados pelos municípios atendidos pela Sabesp, sempre posicionados em local de grande circulação de pessoas.

##### **4.2.3.5 Jornal Ligação**

Impresso, com periodicidade bimestral. O primeiro Jornal Ligação, produzido pela Sabesp, foi lançado em novembro de 1974, quando a empresa completava um ano de existência. As mudanças editoriais por que passou sempre acompanharam as reestruturações, o crescimento e a modernização da empresa. Veículo de comunicação interna e principal documento de pesquisa da história da Sabesp e do saneamento no Estado de São Paulo.

## **5 PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA – CASO SABESP**

A proposta de projeto da Pesquisa de Avaliação da Comunicação Interna idealizado para a Sabesp, objeto de análise desse trabalho, será apresentado detalhadamente nesse capítulo.

Cabe ressaltar que a formatação desse projeto visa atender duas demandas distintas: desenvolver um estudo que trouxesse novos conhecimentos para o campo da pesquisa de mercado aplicada em comunicação e realizar uma avaliação da Comunicação Interna da Sabesp, iniciativa aventada de maneira recorrente nos últimos tempos e só não concretizada por falta de recursos uma vez que os investimentos estão concentrados em soluções para mitigar os efeitos da atual crise hídrica que a região Sudeste do país está atravessando.

Portanto os aspectos metodológicos e operacionais foram avaliados buscando viabilizar a execução do projeto com recursos internos da Companhia, utilizando práticas inovadoras em uma triangulação de técnicas, sem, contudo, perder de vista o aspecto do rigor metodológico e assim evitar que o resultado final fique próximo de uma “enquete artesanal”, como nos alerta Mattar (2012):

Entre pessoas pouco familiarizadas com pesquisas de marketing, é comum julgar que para realiza-las basta construir rapidamente um questionário e sair a campo coletando dados. Ao findar este trabalho imenso, ficam certamente decepcionadas com a inutilidade da maioria dos dados coletados dessa forma desordenada. A quantidade de opções de dados que podem ser coletados numa pesquisa é infinita, por isso é preciso saber antes, para aquele particular fato ou fenômeno em estudo, quais são os dados relevantes a serem coletados. Isso enfatiza a necessidade do planejamento rigoroso da pesquisa.

### **5.1 Problemática Atual – Caso Sabesp**

- Planejamento Tático apresentou a Comunicação Interna como uma fraqueza e conseqüentemente um ponto de atenção.
- Não existe uma mensuração, uma medida de controle sobre o processo de Comunicação Interna.
- O nível de assimilação dos conteúdos divulgados é desconhecido.
- São utilizados veículos de comunicação sem, no entanto, conhecer qual realmente é o seu alcance.
- Não existe uma segmentação do colaborador Sabesp que vá muito mais além da categorização: analista, técnico e operacional.
- Maior demanda por informações em função da crise hídrica está requerendo um altíssimo grau de eficiência e eficácia nos processos de Comunicação Hídrica.
- Diagnóstico necessário para embasar Planejamento Estratégico Corporativo 2016.

Nos conteúdos localizados sobre o tema, foram referidas problemáticas similares com pequenas variações: Pesquisas de Clima Organizacional apontando queda nos critérios

de avaliação da comunicação, baixa adesão dos funcionários aos veículos internos e descrença dos empregados em relação ao discurso da empresa.

## **5.2 Objetivos da Pesquisa**

- Identificar junto aos intermediários da comunicação interna, superintendentes e representantes dos polos, eventuais dificuldades estruturais e problemas operacionais que prejudiquem a disseminação dos conteúdos.
- Criar uma segmentação dos colaboradores que vá além da estratificação operacional/técnico/analista, baseada em semelhanças nos assuntos de interesses, atividades, valores e estilos de vida.
- Avaliar qual a percepção do colaborador sobre o nível e fluxo das informações e sobre a atuação da Comunicação Interna
- Mapear quais os temas tidos como mais relevantes, identificando possíveis lacunas e sobras de informação.
- Avaliar os veículos/meios e identificar quais precisam ser mais explorados/melhorados.

## **5.3 Metodologia de Coleta de Dados**

Dividiu-se, então, a pesquisa em três etapas:

- Pesquisa Exploratória (Desk Research)
- Pesquisa Descritiva com Estudo de Campo Qualitativo
- Pesquisa Descritiva com Estudo de Campo Quantitativo

### **5.3.1 Pesquisa Exploratória**

Esse tipo de pesquisa é apropriado para os primeiros estágios da investigação de pesquisa quando o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões e ou hipótese específicas. De acordo com Mattar (2012) ela pode ser usada para atender os seguintes objetivos:

Familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva; auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa; acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou que está em andamento; ajudar no desenvolvimento ou na criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido; auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa; clarificar conceitos; ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa; verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos; estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

Na preparação do projeto de pesquisa para a Sabesp foram empregados: levantamento em fontes secundárias, compreendendo levantamentos: bibliográficos, documentais, de estatísticas e de pesquisas realizadas. Parte das informações coletadas nessa fase estão estruturadas nos capítulos anteriores.

Convém lembrar que grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não estão escritos. Muitas pessoas, em função da posição profissional privilegiada que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema ou problema em estudo e que não são documentadas.

Em pesquisa de marketing, todas as pessoas envolvidas nos esforços de marketing de um produto são potencialmente possuidoras de informações relevantes. Entre estas pessoas podem ser incluídos: o presidente da empresa, o diretor de marketing, o gerente de marketing, gerentes de vendas, gerentes de produto, ... Deve-se também incluir pessoas que, apesar de não estarem envolvidas diretamente no marketing da empresa, possam deter valiosas informações devido a sua atividade profissional ou ao cargo que exercem, tais como: consultores, pesquisadores, professores, advogados, cientistas, jornalistas, presidentes e diretores de associações de classe, etc. (MATTAR, 2016)

No desenvolvimento desse projeto, o levantamento de experiências foi de fundamental importância, pois se de início a ausência de recursos e as dificuldades de contratação se mostraram como limitações, esses mesmos aspectos resultaram em uma oportunidade de favorecer o delineamento de um estudo muito mais customizado à realidade e cultura da Sabesp obtido graças ao contato estreito com os principais “atores” do estudo.

### **5.3.2 Pesquisa Descritiva**

A pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito for: descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

Foi proposta a utilização de uma pesquisa descritiva combinando coleta de dados qualitativos e quantitativos, o que possibilitará uma compreensão mais ampla do cenário de Comunicação Interna.

#### **5.3.2.1 Pesquisa Qualitativa**

Essa metodologia permite a obtenção de informações profundas e detalhadas, estabelecendo uma compreensão ampla sobre o problema objeto da análise, assim como a criação de hipóteses criativas sobre o comportamento dos indivíduos. Ela possibilita escutar o que é dito de fato e o que está nas entrelinhas; compreender e analisar a linearidade do discurso, coerência, contradições e atos falhos.

A técnica adotada para a fase qualitativa/estudo qualitativo foi a entrevista em profundidade. Tecnicamente, as entrevistas em profundidade permitem a análise de posições individuais sobre o assunto em questão, permitindo uma compreensão mais profunda e individualizada da pessoa entrevistada. Além disto, também limita o poder de influência dos formadores de opinião e permite evitar a cristalização de posturas fixas em torno de um tema. Levando em conta estas particularidades, a entrevista em profundidade se mostrou a mais apropriada para coletar os dados da fase qualitativa com o segmento dos “Intermediários”.

Serão adotadas entrevistas presenciais, a despeito do custo de um estudo desse porte, com o intuito de reforçar a ideia de processo participativo, bem como, poder auditar a identidade visual dessas unidades.

Foi elaborado um roteiro para as entrevistas em profundidade que contempla entre outras coisas a utilização de algumas técnicas projetivas conforme sugere Gaskell (2002):

Os moderadores podem usar recursos de livre associação, figuras, desenhos, fotografias e mesmo dramatizações como materiais de estímulo para provocar ideias e discussão, como uma estratégia de fazer com que as pessoas usem sua imaginação e desenvolvam ideias e assuntos.

Foram escolhidas as técnicas de associação livre de palavras e frases e a personificação dos veículos de comunicação em emissoras de TV.

A primeira técnica, a associação livre, será proposta logo no início da entrevista para descobrir como o segmento dos Intermediários imaginam um assunto, qual a perspectiva que trazem, e para compreender a gama de outros conceitos e ideias quando se pensa no tema Comunicação Interna. A partir das visões iniciais apresentadas, o entrevistador poderá guiar a discussão e elas também irão compor a Nuvem de Palavras que irá ilustrar o relatório final como um “retrato instantâneo” do tema.

A personificação dos veículos de comunicação utilizados na Comunicação Interna em emissoras de TV será proposta para levantar a percepção da audiência, a avaliação do layout e conteúdo dos veículos, que os Intermediários possuem sobre os veículos e fugir das respostas socialmente desejáveis.

Alguns autores de marketing, como Bayley e Nancarrow (1998), alertam para a ocorrência da chamada “Social desirable responding” (SDR) na aplicação de questionários de pesquisa com consumidores. A SDR é a tendência de o consumidor buscar respostas socialmente desejáveis, mesmo que não reflita seu comportamento de compra. O mesmo desvio pode ocorrer com a aplicação de questionários em ambientes corporativos.

O recurso de escolha e separação de cartões com os temas utilizados pela Comunicação Interna em pilhas, seguida por um pedido de informação sobre quais foram os critérios adotados nessa categorização, visa avaliar como se dá a escolha das pautas nos Polos de Comunicação.

### **5.3.2.2 Pesquisa Quantitativa**

Será utilizado também o método quantitativo, abordagem que permite trabalhar com indicadores numéricos e critérios estatísticos na análise de resultados. Segundo Gomes (2005), “essa pesquisa é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências, estimar o potencial ou volume de vendas de um negócio e para medir o tamanho e importância de segmentos de mercado”.

A pesquisa quantitativa será realizada através de questionário on-line, utilizando-se a intranet, com os colaboradores de todas as áreas da Sabesp e de diferentes níveis hierárquicos.



Está prevista também a utilização de uma alternativa diferenciada para uma parte dos colaboradores de nível operacional sem acesso a um terminal de computador. As opções seriam: utilização de um formulário impresso para autopreenchimento ou a utilização de uma versão mobile, cujo acesso é comprovadamente uma realidade nas camadas da população de renda mais baixa.

A partir do conteúdo teórico encontrado sobre o tema, foi elaborada a proposta de um formulário (Apêndice A) com os seguintes blocos de questionamento:

- **Nível de informação e aproveitamento:** O que esperam da Comunicação Interna? Qual a expectativa sobre o papel da comunicação interna nas empresas? Se a maneira como a Sabesp se comunica com a sociedade em geral é melhor ou pior do que a Comunicação Interna? Qual o nível de informação que sentem possuir sobre o que ocorre na Sabesp? Quanto dessa informação chega pela Comunicação Interna e quanto é obtido através de veículos externos (TV, jornal, rádio)? Se são diferentes? Qual o volume de informação consumida? Chega mais informação do que o colaborador dá conta de absorver? Qual o impacto da Comunicação Interna no desempenho de sua função?

- **Avaliação dos Veículos:** Quais os meios precisam ser mais explorados/melhorados? Quais funcionalidades precisam ser melhoradas? Em que nível se encontra a demanda por uma rede social corporativa?

**Avaliação dos Conteúdos:** Quais são os temas prioritários para os colaboradores? Qual o tipo de informação mais apreciado? Qual o alinhamento percebido entre o que é divulgado internamente e o que é divulgado na mídia?

**Segmentação do Público Interno:** Qual o nível socioeconômico dos colaboradores? Em que fase da vida familiar se encontram? Morando com os pais? Casado com filhos em fase escolar? Quais são os seus interesses? Esportes? Arte? Ecologia? Cozinha? Em quais atividades eles se envolvem? Física e esportiva? Profissional e cultural? Jogos?

Para avaliar o grau de satisfação dos colaboradores quanto aos veículos de Comunicação Interna atualmente implementados, foi utilizado como instrumento uma escala do tipo Likert, com cinco níveis para pontuação: muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito, insatisfeito e indiferente/não se aplica.

Conforme a função do veículo de comunicação, foram avaliados um ou mais dos seguintes quesitos relacionados: periodicidade, aparência visual, atualidade das informações e relevância do conteúdo

A proposta de segmentação do público interno apresentada nesse projeto foi inspirada em um artigo de Paulo Nassar (1995) intitulado “A massa quer o luxo”:

A comunicação das empresas com seus públicos internos, apesar de direcionada a universos infinitamente menores do que os de uma campanha de massa, tem todas as características de comunicação de massa. Os jornais, revistas, vídeo-jornais e boletins voltados para o público interno, têm como alvo milhares de trabalhadores. Esses grandes públicos internos das empresas caracterizam um aglomerado que só pode ser atingido por uma comunicação interna de massa. A Autolatina, por exemplo, empresa que reunia a Ford e Volkswagen, com aproximadamente 46 mil funcionários descobriu, em 1994, que 17 mil deles eram

fumantes. A partir desse dado, preocupada com a saúde dos trabalhadores, desencadeou uma campanha antifumo. A Autolatina investiu 350 mil dólares em palestras, programas de recuperação e campanhas publicitárias.

Essa comunicação interna de massa revela uma faceta interessante que não pode ser desprezada pelos comunicadores empresariais e pelos dirigentes da empresa: o público das fabricas ou dos escritórios das empresas é hostil às formas artesanais de comunicação. A massa quer o luxo na sua comunicação interna. Isso porque o público interno confronta, o tempo todo, os padrões de criação e produção das mídias internas de massa com os das mídias externas tradicionais. Assim seguir os padrões de criação e produção das mídias externas de massa é condição básica para assegurar a eficiência e a credibilidade da comunicação empresarial para o público interno.

Para obter essa segmentação do público interno, será utilizada a metodologia de análise de cluster. Esta é uma técnica analítica que visa a unificar objetos ou indivíduos segundo suas características, formando grupos homogêneos. Mais especificamente, o objetivo é classificar uma amostra de indivíduos em um número menor de grupos mutuamente excludentes, baseado nas similaridades entre os indivíduos. Os objetos em cada grupo tendem a ser semelhantes entre si, porém diferentes dos demais objetos dos outros grupos.

A “clusterização” será utilizada na análise de segmentação do público interno não apenas para definir perfis diferenciados que tenham uma relação causal com alguns posicionamentos apresentados na pesquisa, mas também para, a partir dessa segmentação, identificar novas demandas, como campanhas que poderão ser implementadas para aumentar o engajamento do público interno; reestruturação das editorias; subsidiar escolha de temas para produção de conteúdo; subsidiar a adoção de programas de qualidade de vida por parte da área de recursos humanos.

#### **5.4 Plano Amostral**

Para efeito de coleta de dados e análise, foram definidos dois segmentos do público interno, tendo como critério de estratificação de amostra o tipo de envolvimento nos processos de disseminação e consumo das informações corporativas, a saber:

- Os Usuários Finais são aqueles para os quais a comunicação interna se destina. São os funcionários de todas as áreas da Sabesp, de diferentes níveis hierárquicos.
  
- Os “Intermediários” são os profissionais envolvidos no processo de produção e disseminação da comunicação interna em cada uma das áreas, com atribuições de Superintendências Corporativas ou de Unidades de Negócio, responsáveis pela gestão dos Polos de Comunicação.

Ao todo são 22 Polos, sendo 10 localizados nas Unidades pertencentes à Diretoria Regional, e 12 à Diretoria Metropolitana. Dentro desse Universo, ainda há as Células de Comunicação, que só não recebem a denominação de Polo porque as áreas nas quais estão inseridos, não possuem o status de Superintendência, assim o número total passa para 29 unidades.

Mas segundo Gaskell (2002), na pesquisa qualitativa, a seleção dos entrevistados não pode seguir os procedimentos da pesquisa quantitativa por um bom número de razões:

Um ponto-chave que se deve ter em mente é que, permanecendo as coisas iguais, mais entrevistas não melhoram necessariamente a qualidade, ou levam a uma compreensão mais detalhada. Há duas razões para esta afirmação. Primeiro, há um número limitado de interpelações, ou versões, da realidade. Embora as experiências possam parecer únicas ao indivíduo, as representações de tais experiências não surgem das mentes individuais. Em alguma medida, elas são o resultado de processos sociais.

Ainda de acordo com mesmo autor, há a questão do tamanho do corpus:

A fim de analisar um corpus (relativamente extenso) de textos extraídos das entrevistas e ir além da seleção superficial de um número de citações ilustrativas, é essencial quase que viver e sonhar as entrevistas – ser capaz de relembrar cada ambiente entrevistado, e os temas chave de cada entrevista... há uma perda de informação no relatório escrito, .... Devido a estas duas razões, há um limite máximo ao número de entrevistas que é necessário fazer, e possível de analisar. Para cada pesquisador, este limite é algo entre 15 e 25 entrevistas individuais.

Nessa linha de raciocínio e levando em consideração que algumas Unidades possuem realidades similares, um número adequado de entrevistas para compor o corpus do estudo qualitativo seria algo em torno de 10 entrevistas. Todavia foi ressaltado na reunião de planejamento a importância de todos os 29 empregados desse perfil serem ouvidos, mesmo que o conteúdo não seja plenamente utilizado a fim de evitar qualquer conflito que gere sentimentos de não pertencimento ao “processo colaborativo”, como já referido por alguns.

O público-alvo da pesquisa quantitativa é o universo dos colaboradores da Sabesp, cerca de 15 mil, e compreenderá os diferentes níveis hierárquicos: analistas, técnicos, operacionais, estagiários e aprendizes.

Para contornar o nível de não-resposta e garantir uma representatividade do universo dos colaboradores, depois de avaliado qualitativamente o retorno obtido, serão adotadas as correções necessárias para uma amostragem estratificada proporcional ao quadro atual de empregados da Sabesp.

#### **5.4.1 Utilização de Recursos de Gamificação**

Em função dos diversos aspectos que serão abordados, o questionário on-line proposto ficou bastante extenso, aliado a isto, temos um público interno um pouco saturado de enquetes em consequência de alguns estudos desenvolvidos regionalmente, o que pode acarretar um número maior de não-resposta e conseqüente invalidar a amostra.

Para contornar essa problemática foi proposta a utilização de recursos de “gamificação”, um termo que designa:

“uso de mecânicas dos jogos em contextos diversos, com o objetivo de incrementar a participação e gerar engajamento e comprometimento por parte de potenciais usuários” (MEDINA, 2014, p.17)

Em linhas gerais, a aplicação da gamificação aponta para circunstâncias que envolvam criação ou adaptação da experiência do usuário a determinado produto, serviço ou

processo; intenção de despertar emoções positivas, explorar aptidões pessoais ou atrelar recompensas virtuais ou físicas ao cumprimento de tarefas.

As soluções apresentadas no Projeto de Gamificação (APÊNDICE C) visam aumentar a taxa de retorno para assegurar a validade da amostra e diminuir o nível de questionários incompletos para não comprometer sua representatividade; transformar a atividade em uma experiência mais lúdica para evitar dificuldades na replicação do estudo anualmente; criar um layout diferenciado que contraste com o da Pesquisa de Clima para não “contaminar” o conteúdo das respostas e proporcionar uma entrega de valor como recompensa à colaboração dos funcionários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelas análises efetuadas ao longo deste trabalho é possível reconhecer a importância que a comunicação interna assumiu nas organizações. Quando organizada, integrada e estruturada adequadamente à realidade do ambiente corporativo, a comunicação dentro das empresas faz a diferença dentro do contexto competitivo do mercado.

Embora nunca tenha se falado tanto que é preciso valorizar os empregados; sobre a necessidade de integrá-los mais ao ambiente organizacional; da necessidade de abrir espaço para a criação e revelação de vocações e talentos; sobre tornar cada empregado parceiro estratégico do negócio e da importância sobre a disseminação da visão e missão organizacional, para que os empregados tracem objetivos e estratégias para o alcance do sucesso; ainda há, no caso do público interno, um contingente significativo de empregados que sequer sabem aonde suas organizações pretendem chegar com as mudanças implementadas, torna óbvio que há muito que fazer na maioria das organizações para aproximar o discurso da prática; ou, ao menos, minimizar as contradições.

Tendo em vista esse cenário, podemos afirmar que dedicar-se a um melhor entendimento sobre a audiência é tão ou mais fundamental do que deter o domínio de um conjunto instrumental de técnicas ou ferramentas de comunicação. A pesquisa é imprescindível para fornecer subsídios para a construção de planos de ação, para o levantamento das informações, que nortearão um processo de planejamento de comunicação interna em qualquer empresa que planeje o seu sistema.

No entanto, a prática de pesquisas de avaliação, e a própria área de Comunicação Interna, em uma empresa de economia mista, deparam-se com desafios e peculiaridades, especialmente, no que diz respeito à postura assumida pelos administradores frente ao papel da comunicação e da pesquisa dentro da organização. Uma postura que se justifica quando analisamos a evolução histórica da administração pública, que embora muita mudança tenha acontecido desde a implantação da Reforma Gerencial, alguns efeitos ainda se fazem sentir: a força da tecnocracia dentro da estrutura do Estado, onde há o monopólio informativo e uma concentração do saber como fonte de poder, com organizações complexas e hierarquizadas, resultando em uma comunicação ainda limitada ao seu caráter administrativo e com o objetivo maior de dar publicidade aos atos e ações institucionais. Se o próprio tema, comunicação interna, fundamental para alinhar o trabalho dos servidores públicos, ainda é um campo pouco explorado pelos gestores governamentais, em consequência, as pesquisas para sua avaliação são praticamente inexistentes.

Sabe-se que o setor público se depara com vários entraves para a contratação de serviços. A adoção de normas rígidas de controle que visam, sobretudo, garantir a transparência do processo, acabam por interpor barreiras que dificultam as contratações. Sem dúvida essa é uma das razões para o número restrito de contratação de pesquisas, mas existe também a pouca atenção dada às possibilidades da prática de pesquisa. A falta de capacitação das equipes de trabalho para o uso de dados de pesquisa é outro aspecto importante quando se aborda a problemática dessa prática nas organizações. Estudo recente sobre o tema apontou que na maioria das equipes, apenas parte dos profissionais apresenta essa qualificação.

Percebe-se ainda que não há, de modo geral nas organizações públicas, instrumentos de avaliação ou controle da comunicação interna existente, e tendo em vista que a mensuração de resultados e a adoção de indicadores está sendo incorporada à rotina empresarial, e vem sendo tratada como um caminho sem volta, mensurar o resultado de comunicação interna se apresenta como uma oportunidade pois significa tornar concreta a contribuição da área na obtenção das metas negociais e comportamentais para a gestão. Cabe ressaltar que durante as discussões para desenvolvimento do projeto da Sabesp, o estudo de caso em questão, foram sugeridos alguns pontos que poderiam ser traduzidos e expressos em indicadores.

A proposta inicial desta monografia era desenvolver uma pesquisa de avaliação de comunicação interna, porém a coleta de dados e análise da empresa não foram concluídas em função de alguns obstáculos que se apresentaram, o que não inviabilizou sua utilização como estudo de caso para ilustrar este trabalho, pois o processo de planejamento da pesquisa que envolveu a indicação de metodologias, sugestão de amostragem, adoção de algumas soluções para a coleta de dados, com todo o embasamento teórico justificando as escolhas, são informações que podem auxiliar qualquer empresa a planejar uma pesquisa de avaliação da comunicação interna, ressaltando que a proposta pode ser flexível e adaptável à realidade de cada organização.

Embora tenha sido um fator desestimulante, o fato de não ter conseguido realizar a pesquisa propriamente dita, serviu para demonstrar como é fundamental o comprometimento e participação dos líderes dirigentes com a comunicação interna. Eles devem estar envolvidos durante todos os momentos do processo de planejamento, desde a idealização da pesquisa até a execução dos programas de ação e as avaliações contínuas dos resultados.

Além de conquistar o comprometimento dos gestores, muitas vezes, grandes detentores da informação, é necessário também desvendar todos os aspectos inerentes à operacionalização da comunicação interna: a estrutura das equipes; a formação, as percepções e expectativas dos colaboradores responsáveis pela produção e formatação dos conteúdos; o dia a dia de suas atividades. Para estabelecer uma compreensão ampla sobre esses aspectos, as entrevistas em profundidade tecnicamente se mostram mais adequadas pois possibilita por meio de algumas técnicas projetivas escutar o que é dito de fato e o que está nas entrelinhas, coerências, contradições e atos falhos, além de reforçar a ideia de processo participativo. Este último aspecto, no caso da Sabesp e em empresas que possuem unidades descentralizadas, favorece a construção de um plano de ação e pode mitigar eventuais resistências.

Para medir as opiniões, atitudes e preferências da audiência, o público interno, a pesquisa quantitativa é a abordagem mais adequada. A intranet, uma realidade na maior parte das empresas, permite a utilização de questionários on-line, o que representa uma diminuição substancial nos custos de um projeto. Essa solução viabiliza a prática de pesquisas nesse segmento.

Se por um lado a utilização de ferramentas de pesquisa on-line se apresenta como uma oportunidade, o baixo nível de respostas é um risco. Para atenuá-lo, e até solucioná-lo, e assim garantir uma representatividade do universo dos colaboradores, técnicas de gamificação são recomendadas.

Outro grande desafio para a construção de um sistema eficaz de comunicação é conhecer o perfil dos grandes aglomerados que caracterizam o público interno, indo mais além das informações de gênero, idade, formação e nível hierárquico. A comunicação das empresas com os seus públicos internos, apesar de direcionada a universos infinitamente menores acaba tendo todas as características de comunicação de massa e as organizações deveriam considerar contemplar em suas pesquisas, uma segmentação de sua audiência, baseada em assuntos de interesses, atividades, valores e estilo de vida, permitindo ações mais personalizadas.

Outra necessidade que a comunicação com seus grandes públicos internos acaba impondo é medir, de forma científica e não por meio de “enquetes artesanais”, a eficiência e a credibilidade, entre outros aspectos, dos veículos de comunicação de massa internos, que possam levar ao reforço ou a mudança de estratégias, conteúdos, formatos, periodicidade, entre outros.

Diante do que foi pesquisado, a pesquisa para avaliação da comunicação interna se mostra uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento da área, oferecendo, no mínimo, três oportunidades: promover a aprendizagem para a melhoria contínua, demonstrar o valor da comunicação no desenvolvimento dos públicos e evidenciar a responsabilidade dos profissionais de comunicação interna.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, SÉRGIO. **Ah! Eu não Acredito!** Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

AMARAL, CLÁUDIO. **História da Comunicação Empresarial no Brasil**. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/memorial/0095.htm>.

ARNOLD, WILLIAM W. **Liderança Orientada para Pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro**. São Paulo: Atlas, 1996.

BAUER, MARTIN W.; GASKELL, GEORGE. **Pesquisa Qualitativa com Texto , Imagem e Som**. São Paulo: Vozes, 2002

BRESSER-PEREIRA, LUIZ CARLOS. **Da administração pública democrática à gerencial**. Brasília: Revista do Serviço Público, 47 (1) janeiro-abril, 1996

BRESSER-PEREIRA, LUIZ CARLOS. **Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998

BRUM, ANALISA DE MEDEIROS. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

BRUM, ANALISA DE MEDEIROS. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 3 ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BRUM, ANALISA DE MEDEIROS. **Face a Face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CAPOSOLI, ROSANGELA. **Um Mar de Oportunidades**. Comunicação Empresarial/Aberje, São Paulo, 85, p. 14-22, novembro, 2012.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. 10. ed. Rio de Janeiro, COP, 1994.

CERQUEIRA, WILSON. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CLEMEN, PAULO. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005

COSTA, D., **Endomarketing Inteligente - a empresa pensada de dentro para fora**. 1ª Edição. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

HERNANDEZ, C. L. G.; BEVILAQUA, S.; GALVÃO, L. C. R.; SAIDEL, M. A. **Viabilização dos Contratos de Desempenho no Setor Público**. Belem. 3º Congresso Brasileiro de Eficiência Energética, 2009.



IBOPE Inteligência. **O papel das pesquisas de opinião na administração pública brasileira.** 2006.

KUNSCH, MARGARIDA M. KROHLING. **Comunicação Organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. Vol.2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATTAR, FAUZE NAJIB. **Pesquisa de marketing – Edição Compacta,** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDINA, BRUNO. et al. **Gamification, Inc.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2014.

MINICUCCI, AGOSTINHO. **Psicologia aplicada à administração:** com 200 exercícios e um capítulo sobre a análise transacional aplicada a administração. 2ª ed. São Paulo: Atlas 1981.

NASSAR, PAULO. **Pesquisa Comunicação Interna 2012.** Disponível em: <http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>

NASSAR, PAULO. **Tendências em Comunicação Corporativa:** o que as organizações no Brasil planejam em 2015. In: ANUÁRIO DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA, 2015, São Paulo: Megabrasil, 2015.

NASSAR, PAULO. **O Que é Comunicação Empresarial.** São Paulo, Brasiliense, 2012.

PANELLA, CRISTINA. **A Comunicação Interna e sua Contribuição para a Geração de Valor para as Grandes Organizações.** In SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO INTERNA, 6º, 2015, São Paulo. Disponível em: <http://cristinapanella.com.br/o-valor-da-comunicacao-interna-a-comunicacao-interna-e-sua-contribuicao-para-a-geracao-de-valor-nas-grandes-empresas/>

RABAÇA, CARLOS ALBERTO e BARBOSA, GUSTAVO. **Dicionário de Comunicação.** São Paulo, Ática, 1987.

SHIOZAWA, Ruy S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 1993.

TORQUATO, FRANCISCO GAUDÊNCIO. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

## **APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE**

**JOB: COMUNICAÇÃO INTERNA SABESP/2015**  
**ROTEIRO ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE**  
**SEGMENTO: PRODUTORES DA COMUNICAÇÃO**

### **A) Introdução:**

- Explicação sobre a necessidade da gravação, ressaltar que são opiniões e, portanto, não há certo e errado. Tempo estimado 40' a 60'

### **B) Aquecimento:**

- Antes de qualquer abordagem eu gostaria que você me dissesse 3 palavras que lhe ocorrem quando você pensa em Comunicação Interna?

### **C) Panorama Geral:**

- Gostaria de começar nossa conversa conhecendo um pouco o que você pensa sobre Comunicação Interna de modo geral, não só a da Sabesp:

- Como você enxerga o setor?

- Como as empresas enxergam essa área?

- Quais as forças?

- Quais as fraquezas?

- Ela tem ganhado destaque? Está perdendo terreno? Quais as ameaças percebidas?

- Quais as oportunidades?

### **D) Cenário Sabesp**

- E pensando na Comunicação Interna da Sabesp:

- Quais as forças?

- Quais são as fraquezas? (não se estender em demandas de recursos e explorar problemas relacionados ao processo)

- Olhando para atrás até os dias de hoje, quais mudanças você percebe?

- E olhando para o futuro, que mudanças/tendências estão sendo sinalizadas?

### **E) Retrato do profissional**

- Para podermos traçar um perfil dos profissionais que atuam nos polos de comunicação, você poderia nos falar um pouco sobre você?

- Quanto tempo está na Sabesp?

- E na função?

- Trajetória?

- Quais as atribuições do seu cargo?

## **Retrato do Polo**

- E quanto à gestão da Comunicação Interna aqui na sua Unidade? - Quem são os envolvidos?
- Qual é a rotina de trabalho?
- Quais são os pontos críticos? (não explorar menções de recurso, mais os processos)
- Quais seriam os destaques?
- Papel da gerência no processo?
- Papel da PC (explorar as diversas dimensões, mas não entrar nas outras atuações)
- Quais aspectos impactam a gestão da Comunicação Interna?
- Qual o “feeling” utilizado por você para saber se a Comunicação atende ou não atende o público interno?
- Foi adotado algum indicador? Qual?

## **F) Avaliação dos Veículos**

- Agora eu vou precisar que você abstraia um pouco e use a sua imaginação: supondo que os veículos de Comunicação Interna sejam emissoras de televisão, eu gostaria que você me dissesse qual emissora seria:

Portal

Mural

Sabesp Informa

Boletim das Unidades (Regionais)

Jornal Ligação (Corporativo)

Jornal Ligação Regional

- Explorar conteúdo, layout, audiência
- Como é a gestão desse veículo aqui no polo?

## **G) Avaliação dos Conteúdos**

- Aqui temos estes “cards” com os temas utilizados pela Comunicação Interna, e gostaria que você os organizasse de modo que garantisse uma comunicação interna eficiente, equilibrada e que atraísse a atenção do leitor; você pode adotar o critério que julgar adequado.

(avaliar se aparecem os mais apreciados/ os mais rejeitados/ os mais adequados para a comunicação interna/os mais estratégicos)

## **H) Comunicação Interativa e Rede Social Corporativa**

- No Brasil, as empresas vêm debatendo algumas iniciativas de Comunicação Interativa e a implantação de Redes Sociais Corporativas.
- Qual a sua opinião sobre o assunto?

- Que possibilidades ela oferece?
- Quais os benefícios que ela poderia trazer?
- Quais os possíveis riscos?
- Quais as barreiras?
- Como seria administrado o conteúdo?

(Explorar o papel da Superintendência da Comunicação (PC))

## **I) Recomendação**

- Por último, se você fosse um assessor do Presidente da Sabesp que recomendações você faria em relação à Comunicação Interna?

## APENDICE B – FORMULÁRIO PESQUISA QUANTITATIVA ON-LINE

Default Question Block Block Options

A Sabesp quer conhecer sua opinião sobre a nossa Comunicação Interna, identificar quais são as preferências, os pontos fortes, as necessidades e falhas existentes e assim poder adotar melhorias.  
Seja crítico e responda sinceramente todas as questões, escolhendo sempre a alternativa que corresponda à sua opinião ou pelo menos a que mais se aproxime.  
Suas respostas têm garantia de confidencialidade e serão exclusivamente apresentadas como dados estatísticos.

**Q1**

Você considera a comunicação da Sabesp com o público em geral:

Muito boa  Boa  Regular  Ruim  Péssima

**Q2**

E quanto a Comunicação Interna da Sabesp?

Muito boa  Boa  Regular  Ruim  Péssima

**Q3**

Pensando em Comunicação Interna de modo geral, quais seriam as atribuições que as empresas deveriam levar em consideração? Coloque em ordem de grau de importância, do mais importante para o menos importante:

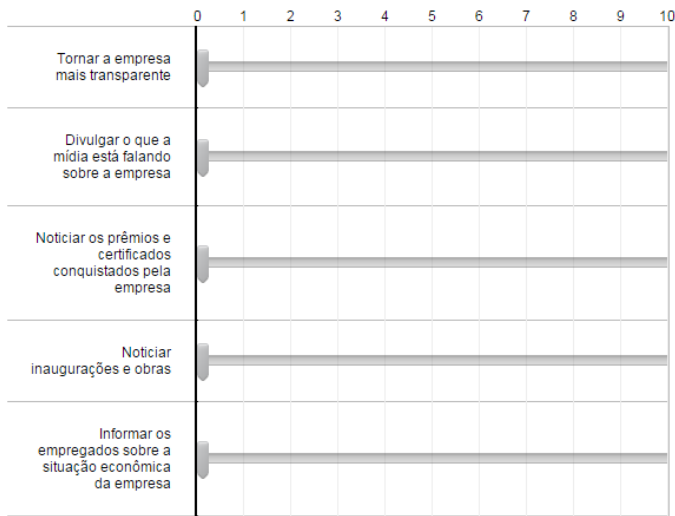
Tornar a empresa mais transparente	1
Divulgar o que a mídia está falando sobre a empresa	2
Noticiar os prêmios e certificados conquistados pela empresa	3
Noticiar inaugurações e obras	4
Informar os empregados sobre a situação econômica da empresa	5
Promover integração entre os funcionários	6
Aproximar os diversos escritórios e filiais da empresa	7
Trocar informações entre os setores buscando mais inovações e melhores práticas	8
Transformar funcionários em defensores da reputação e da imagem da empresa	9
Envolver os funcionários em causas assistenciais	10
Promover ações voltadas para o lazer	11

**Q4**

⊞

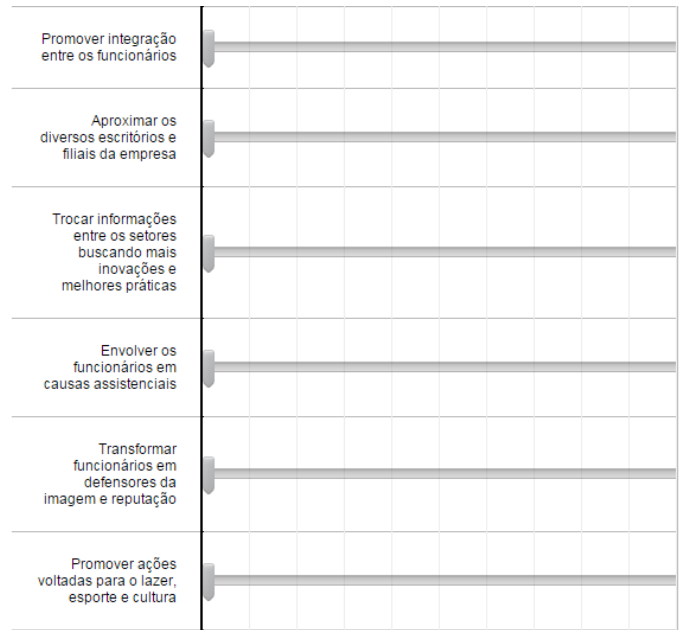
⚙️

Agora, pensando exclusivamente na Sabesp, quais atribuições da Comunicação Interna são mais valorizadas?



⊞

⚙️

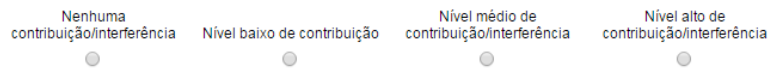


**Q5**

⊞

⚙️

Qual a contribuição da Comunicação Interna no desempenho das atividades da sua função?

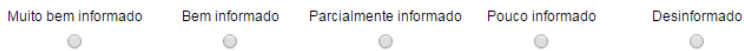


**Q6**



⊞

⚙️

Como você se sente em relação ao nível de informação sobre o que ocorre na Sabesp?




**Q7**

Quanto dessa informação é obtida através de veículos externos (rádio, jornais, TV) e quanto é por meio da Comunicação Interna?

Veículos externos	<input type="text" value="0"/> %
Comunicação Interna	<input type="text" value="0"/> %
<b>Total</b>	<input type="text" value="0"/> %



**Q8**

Como você avalia a quantidade e rapidez das informações divulgadas pela Comunicação Interna?

- Suficiente e rápida. Eu tiro bom proveito das informações.
- Suficiente e rápida, mas não aproveito. Não aproveito as informações.
- Suficiente, mas lenta. Eu recebo informações já superadas.
- Insuficiente e lenta. As informações não chegam adequadamente.
- Excessiva. Recebo muitas informações ao mesmo tempo.



**Q9**

Qual o seu grau de satisfação com os veículos abaixo relacionados?

Categories	Tell Us Why				
Portal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página Unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornal Ligação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornal Ligação Regional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabesp Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boletim Eletrônico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunião Estruturada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q10**

Queremos conhecer melhor o nosso público interno e traçar um perfil dos profissionais que trabalham conosco. Para isso apresentamos abaixo uma série de hábitos de lazer, interesses, atividades e atitudes para que sejam assinaladas aquelas que mais tenham a ver com você: (abaixo os blocos de questionamento previstos)

- Atividades afins (ir a praia, jantar fora, passear em shopping, ir a shows, frequentar jogos, tocar instrumentos)
- Interesses (saúde e bem estar,, medicina e descobertas científicas, automóveis, futebol, religião, cinema ...)
- estágio da vida (solteiro, casado sem filhos, com filhos pequenos, morando com os pais, estudando, ...)
- Traços comportamentais

## APÊNDICE C – PROJETO - GAMIFICAÇÃO NA PESQUISA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

### Problemática atual

- ▶ A Sabesp vai realizar uma pesquisa para avaliar a comunicação interna junto aos seus 16 mil colaboradores;
- ▶ Em função dos diversos aspectos que serão abordados, o questionário on-line ficou bastante extenso, o que acarreta um número maior de não-resposta e consequente invalidação da amostra;
- ▶ Público um pouco saturado de enquetes e alguns estudos desenvolvidos regionalmente;

### Objetivos

- ▶ Aumentar a taxa de retorno para assegurar a validade da amostra;
- ▶ Diminuir o nível de questionários incompletos para não comprometer a representatividade da amostra
- ▶ Transformar a atividade em uma experiência mais lúdica para evitar dificuldades na replicação do estudo anualmente;
- ▶ Criar um layout diferenciado que contraste com o da Pesquisa de Clima para não “contaminar” o conteúdo das respostas
- ▶ Proporcionar uma entrega de valor como recompensa

### Soluções

- ▶ Utilização de uma animação para fazer a introdução: assunto, objetivos, anonimato, premiação ao final (arquivo em anexo)
- ▶ Escolha de um personagem feminino para representar a Sabesp
- ▶ Utilização das cores recomendadas no Manual de Identidade Visual
- ▶ Utilização do recurso de barra de status oferecido na ferramenta de web surveys.
- ▶ Aparições da “personagem Sabesp” com mensagens de estímulo.

Ex. no bloco de questões de segmentação a mensagem: “Agora me conte um pouco de você...”

- ▶ Oferecimento de “badges” ao término de cada bloco, que seriam as “ indicações ao Oscar”

Ex. Completar o bloco - Avaliação dos Temas Prioritários - ganha a Indicação de “Melhor roteiro de temas”

Completar o bloco – Segmentação - ganha a indicação de “Melhor fotografia”

- ▶ Premiação final: ao finalizar todo o questionário, as indicações ao Oscar permitem participar do sorteio de DVDs de filmes patrocinados pela Sabesp = “Oscar de melhor filme”
- ▶ A menção das indicações também são notificadas pela personagem ao longo do questionário, assim como comunicar ao colaborador que ele poderá ser contemplado no sorteio dos 220 DVDs disponibilizados.



► Link da animação completa: <https://www.youtube.com/watch?v=w6j-OEAJfZA>



