

**UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ**

**Ana Carolina Dihl**

**Emanuelle Regina Reichert Gorniski**

**A COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO E A RELAÇÃO COM  
A PREVENÇÃO DE CRISES**

CURITI BA

2008

**Ana Carolina Dihl**

**Emanuelle Regina Reichert Gorniski**

**A COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO E A RELAÇÃO COM  
A PREVENÇÃO DE CRISES**

Trabalho de conclusão de curso (monografia) apresentado ao curso de MBA de Gestão da Comunicação Empresarial como requisito parcial à obtenção de grau ao Setor de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, da Universidade Tuiuti do Paraná – UTP, sob orientação da professora mestre Denise Cecatto.

CURITI BA

2008

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal discutir a importância de se prevenir possíveis crises geradas a partir do público interno. Para isso foi necessário fazer uma pesquisa bibliográfica que explicasse a comunicação, a comunicação interna e suas características, o trabalho conjunto do RH com o setor de Comunicação, os planos de gerenciamento de crise (atuação diante dos riscos) e planejamento estratégico (prevenção) para que as assessorias de imprensa possam gerenciar eventuais crises de maneira satisfatória. Foram estudados alguns casos relacionados ao assunto para se constatar a importância do público interno como formador de opinião e parte importante na prevenção de crises empresariais. O objetivo foi alcançado, pois pode-se comprovar que diversas empresas estão, cada vez mais, fazendo uso das ferramentas discutidas no trabalho. Comprovou-se que as crises podem ter início internamente e que com planejamento estratégico a atuação dos assessores se torna mais eficaz.

Palavras-chave: comunicação interna, planejamento estratégico, recursos humanos, gerenciamento de crises.

## Sumário

INTRODUÇÃO.....	4
CAPÍTULO I - A COMUNICAÇÃO.....	12
1.1 - COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL - CONTEXTO HISTÓRICO.....	13
1.2 - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	16
1.3 - COMUNICAÇÃO INTERNA.....	17
1.4 - CONHECENDO O PÚBLICO INTERNO.....	23
1.5 - COMUNICANDO-SE COM O PÚBLICO INTERNO.....	25
1.6 - CONVIVENDO COM A “RÁDIO PEÃO”.....	28
1.7 - ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO.....	33
1.8 - COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	36
CAPÍTULO II - O QUE SÃO AS CRISES DE IMAGEM E COMO EVITÁ-LAS.....	41
2.1 – POR QUE SE PREPARAR PARA UMA CRISE.....	46
2.2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES.....	47
2.3- IDENTIFICAR AS SITUAÇÕES DE RISCO.....	48
2.4 – COMITÊ DE GERENCIAMENTO DE CRISES (CGC).....	51
2.5 – PORTA VOZ: O QUE ELE DEVE SABER.....	52
2.6 – COMO SAIR DE UMA CRISE.....	54
2.7 – RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO, RECURSOS HUMANOS E PREVENÇÃO DE CRISES.....	57
CAPÍTULO III - CASOS DE BOAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS.....	60
3.1- SOUZA CRUZ.....	61
3.2- CREDICARD.....	62
3.3 – MAGAZINE LUIZA.....	64
3.4 – ZENECA.....	66
3.5 – GERDAU.....	70
3.6 – REDECARD.....	71
3.7 – GRUPO NOVA AMÉRICA.....	73
3.8 – HABITASUL.....	75
3.9 – BODY SHOP.....	77
3.10 – CATERPILLAR BRASIL.....	80
CONCLUSÃO.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	85

## INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda crises empresariais e o papel da comunicação interna para o aumento e a manutenção da confiança dos públicos para com a instituição. Para atingir o objetivo, o tema comunicação é abordado procurando-se entender como essa área funciona. Na era atual tudo está relacionado com a comunicação; a velocidade em que as informações são disseminadas é muito rápida porque o mundo está interligado através da rede de computadores e com satélites; sendo impossível deter uma informação. Já nas crises como não se consegue deter a informação, é preciso explicá-la da melhor maneira para seus públicos de interesse. Por esses motivos a comunicação interna das empresas é muito importante porque é a imagem da empresa que está em jogo. “A comunicação interna das empresas também tem seu destino, regido pela maneira como os gestores usam as palavras”. (NASSAR, 2005, p.18). Para evitar crises, ou se sair bem delas é preciso em primeiro lugar cuidar bem da sua comunicação. “A comunicação interna deve ser vista como uma política estratégica de relações humanas, muito mais do que um artesanato de mídias” (NASSAR, 2008, p.19). Segundo Nassar para conseguir ganhar seu público interno é preciso fidelizá-lo, para que se sintam parte da empresa, podendo lutar e vestir a camisa da instituição.(NASSAR, 2008, p.21)

O mundo globalizado faz com que as informações sejam veiculadas em *real time*, o que significa em tempo real, quase que instantaneamente ao acontecimento. Por isso é indispensável cuidar da imagem. Quem tem crises de imagem, conseqüentemente está com crise de credibilidade e “não ter credibilidade significa, entre outras coisas, prejudicar o próprio desempenho e comprometer a produtividade. Não ter credibilidade significa sempre sofrer perdas”. (NEVES, 2000, p. 14)

Toda instituição pode passar por uma crise, nenhuma empresa ou pessoa está a salvo. A diferença é a forma como cada empresa age nesses momentos. Algumas empresas já contam com planos de gerenciamento de crises, regras que devem ser seguidas nesses momentos.

A vulnerabilidade de empresas e entidades, como ocorre com pessoas, governos etc., aumentou drasticamente, pois a velocidade com que a informação transita pelas novas tecnologias é vertiginosa. Até que um gestor de informação – assessor de imprensa, relações públicas, gerente de comunicação, diretor de marketing etc. – que esteja a serviço de uma empresa, entidade ou governo, consiga descobrir o que se fala dela pela Web, identifique a origem da informação e possa, se for o caso, desencadear um processo de contra-informação, terá passado tempo suficiente para que a reputação de seu cliente já esteja em perigo. (BUENO, 2003, p. 55)

Como algumas instituições ainda não percebem a necessidade de se prevenir as crises, é preciso fazer um trabalho árduo de conscientização da importância da prevenção. Maristela Mafei fala da importância da prevenção das crises argumentando que se algumas crises são inevitáveis “tantas outras, no entanto, podem muito bem ser previstas, diante da própria natureza da atividade do assessorado. E, se podem ser previstas, podem ser evitadas. A outra parte só pode ser administrada.” (MAFEI, 2004, p. 109)

O presente estudo monográfico sobre comunicação e crise pretende contribuir para evidenciar a importância da construção de uma cultura de comunicação interna eficiente, além de explorar o tema de forma a orientar quanto a prevenção de crises. Espera-se portanto que, a partir do estudo teórico e análise de casos reais de ações que contribuíram na prevenção de crises, o estudo possa contribuir no entendimento de como agir e, principalmente como sair da crise com a imagem o menos abalada possível.

As pessoas ou instituições devem conscientizar-se de que “para competir em igualdade de condições no novo ambiente, a empresa precisa reavaliar a

maneira como faz muitas coisas, inclusive como se comunica com seu público.” (CORRADO, 1994, p. 5) Atingindo seus públicos com uma comunicação eficiente, nas situações de crise será mais fácil continuar com uma imagem positiva.

## TEMA - PROBLEMA

O tema dessa monografia é: A comunicação com o público interno e a relação com a prevenção de crises.

A partir deste estudo procura-se mostrar que a falta de comunicação adequada com seus públicos internos pode prejudicar a empresa ao sair de uma crise ou até mesmo gerá-la.

Os problemas detectados com o presente estudo são: a falta de comunicação eficiente e tratamento inadequado aos públicos internos. É preciso estudar o público interno e conhecer suas necessidades. Assim, a comunicação e as atividades tornam-se eficientes e as conseqüências surgem: melhora nos resultados internos e externos já que funcionário feliz rende e produz mais e divulga uma melhor imagem da empresa em que trabalha. E há tempos essa necessidade foi percebida.

A necessidade de técnicas de comunicações de crises foi percebida em resultado da confusão, dos rumores e das comunicações malfeitas que caracterizaram a desintegração quase total da usina nuclear de Three-Mile Island, no fim dos anos 70. A dura lição aprendida com esse episódio foi que uma organização deve informar o público da maneira mais rápida e completa possível sobre uma ocorrência prejudicial, a fim de acalmar os nervos, acabar com os boatos e restaurar a confiança. (CORRADO, 1994, p. 177)

Pequenas crises muitas vezes ocorrem por falta de comunicação ou informações truncadas e erradas, ou até mesmo podem ter início com seu próprio

público interno que está mal informado. Em algumas empresas, não existe uma comunicação eficiente, cada um diz o que quer, na hora que quer, sem perceber se a informação que transmite está tendo uma interpretação correta por todos.

A ocorrência de erros de comunicação e transmissão de mensagens é comum em diversas empresas. O problema pode começar com um e-mail mal formulado, mensagens sem estrutura, encaminhadas sem saber exatamente o que era para ser transmitido, e o que o seu público está entendendo. As pessoas não se dão conta de que o que para ela é claro e fácil para o público receptor pode ser confuso ou até mesmo absurdo. “Além de uma abrangente auditoria de comunicação, “o acompanhamento” regular das opiniões dos funcionários pode ser valioso para garantir que os canais de comunicação e os enfoques continuem a atender às necessidades dos funcionários em constante evolução.” (ARGENTI, 2006, p. 172)

A crise de imagem externa ocorre quando algum fato sobre determinado assunto é exposto na mídia de forma a prejudicar a imagem do grupo. A crise interna de proporções menores, mas nem por isso menos importante, acontece quando seus públicos não estão satisfeitos, não estão recebendo a devida atenção nas informações que recebem, e assim um público interno mal entendido prejudica muito uma empresa porque eles são a imagem da mesma. Públicos internos insatisfeitos passarão uma imagem negativa para os públicos externos, tanto em seu trabalho quanto com seus amigos e colegas de fora da empresa em conversas sociais.

É preciso ponderar corretamente a necessidade dos públicos e conseguir conscientizar os empresários de que não adianta gastar milhões em publicidade e esquecer seu principal público, o interno. Pois o público interno é formador de



opinião, ele é o primeiro público potencial da empresa, o primeiro público que a empresa pode testar sua credibilidade e imagem, pois eles são os primeiros a ter contato com a empresa e a acreditar ou não em suas idéias e políticas.

## JUSTIFICATIVA

Atualmente a Comunicação Empresarial é vista como área estratégica dentro das empresas. Os públicos estão cada vez mais exigentes quanto às empresas, procurando saber se são confiáveis ou não, com os funcionários e suas políticas de funcionamento. Portanto, a reputação de uma organização é cada vez mais determinante para que tenha sucesso ou fracasso nos seus empreendimentos.

As empresas estão, cada vez mais, sendo observadas e, segundo Paul A. Argenti, “na última década, a desilusão cresceu em relação aos excessos nos salários de executivos, práticas contábeis questionáveis, *recalls* de medicamentos e fraqueza moral das grandes empresas”. (ARGENTI, 2006, 1)

Os resultados do trabalho da comunicação são difíceis de demonstrar. A comunicação não é uma ciência exata igual à matemática, no entanto seus resultados são visíveis, mas as pessoas precisam prestar atenção para perceber as mudanças. É preciso que saibam como era, o que está sendo feito e os resultados alcançados. Quais são esses resultados? Públicos mais satisfeitos, comunicação integrada entre os setores, companheirismo, resultado, entusiasmo. Esses são alguns dos resultados que uma boa comunicação pode gerar.

“A confiança, em geral, deve começar dentro da empresa, na comunicação direta com os funcionários, ouvindo o que eles têm a dizer, as suas preocupações, e realizando mudanças construtivas com base nos seus depoimentos. As empresas com altos níveis internos de confiança também são aquelas que dedicam tempo para comunicar suas metas comerciais aos funcionários e os ajudam a compreender o papel fundamental de cada um na consecução dessas metas”. (ARGENTI, 2006,p. 37)

Se a comunicação interna não acontece de forma eficaz a empresa sentirá as conseqüências: improdutividade, perda de clientes, defeito de máquinas e equipamentos, acidentes de trabalho e não cumprimento de prazos e metas. Esses problemas têm início na falta de diálogo e comunicação nas empresas. É comum em um ambiente fechado à conversação, a distorção das informações administrativas e gerenciais, o que ocasiona grandes índices de desperdício e altos custos oriundos do trabalho que precisa ser feito.

Conflitos, brigas e disputas internas, entre diretores, gerentes e funcionários, são conseqüências muito comuns e constantes nas empresas que desconsideram a importância do diálogo.

Na atualidade, o maior desafio do mundo empresarial é incentivar o saudável exercício do diálogo aberto e franco, sem rodeios ou intolerâncias, favorecendo assim a convivência das diferenças. A diversidade de pensamento contribui para o enriquecimento da criatividade da empresa na busca de soluções e inovações. Pessoas com pontos de vista diferentes podem trabalhar juntas e integradas por objetivos comuns. Isso depende apenas de uma estratégia de empresa interativa, que envolva a participação de todos no seu processo de planejamento para o sucesso. Para que isso ocorra há necessidade de haver um alinhamento entre os setores de Comunicação e Recursos Humanos. Formar líderes para que se comuniquem de forma eficaz face-a-face com os colaboradores e que saibam ouvi-los é essencial. Esses mesmos líderes se tornam peças chave para que a cultura da organização seja transmitida. E o público interno deve ser tratado com a importância devida, pois é a por meio do trabalho dessas pessoas que se constrói a empresa. Pessoas e empresas que compreendem isso costumam ser bem-sucedidas em suas áreas de atuação.

A idéia surgiu a partir da percepção das autoras perante as comuns reclamações da população sobre atendimento, qualidade na prestação de serviços e produção produtos. Além da ineficiência, por parte das empresas, de atender os públicos de forma eficaz durante as crises.

## OBJETIVO GERAL

Este estudo monográfico tem como objetivo geral discutir a importância e o diferencial da comunicação interna trabalhando aliada ao setor de recursos humanos nas empresas, para que se consiga um bom resultado na prevenção de crises e nos possíveis pós-crise.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estimular a reflexão para a importância da comunicação empresarial dentro das instituições como apoio na prevenção de crises.
- Analisar boas práticas de comunicação de algumas empresas, comprovando que é necessário e eficaz se prevenir para as crises.
- Mostrar a importância da integração de comunicação e Rh.

## METODOLOGIA

Analisar cases chegando em consensos sobre as melhores atitudes que devem ser tomadas nos momentos do pós-crise e na comunicação com seus públicos internos. Pesquisar nos cases maneiras e incentivos que devem ser utilizados para impulsionar o ânimo do colaborador.

A fundamentação teórica está baseada na bibliografia publicada sobre as crises, comunicação empresarial, comunicação interna, comunicação com seus públicos.

O método usado será o Indutivo, que se fundamenta do meio particular para o meio geral, usando os casos de comunicação como ferramenta. Assim saberemos como agir com os públicos e o que fazer em casos de crise.

## **CAPÍTULO I - A COMUNICAÇÃO**

Todos os indivíduos utilizam a comunicação, porque ela é a base das transferências de informações e conhecimentos pelos sujeitos na sociedade e é “uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social.” (BORDENAVE, 1982, p. 19) Sem a comunicação não seria possível a transmissão de mensagens entre pessoas, não existiriam os meios de comunicação, o aprendizado, e essa integração serve “para que as pessoas se relacionam entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia.”(BORDENAVE, 1982, p. 36)

Hoje, a transmissão de informações pode ser feita por meios virtuais e de forma instantânea, porém ainda métodos tradicionais de comunicação são usados e Olivier Burgelin afirma que na sociedade “comunicam igualmente de muitas outras maneiras que lhes foram legadas pela história, graças a técnicas que estão ligadas tanto ao funcionamento social como ao estado geral do desenvolvimento técnico: carta, livro, telegrama, telefone, rádio, televisão, etc.” (BURGELIN, S/D, p. 9)

Uma pessoa não consegue viver na sociedade sem se comunicar. “Seria impossível para uma pessoa viver no seio de uma cultura sem aprender a usar seus códigos de comunicação.” (BORDENAVE, 1982, p. 56) A comunicação abrange os meios no qual a mensagem é transmitida. A informação é a mensagem transmitida para as pessoas por meio da comunicação. Independentemente de como a informação será transmitida, a transmissão entre os indivíduos da sociedade sempre vai existir.

A comunicação compreende todos os meios e formas de transmissão de informações. Outros definem informação como todo sinal, signo ou símbolo que pode ser empregado por uma ou várias pessoas para modificar o comportamento de uma ou mais pessoas. A comunicação seria, portanto, a transferência de informação entre duas ou várias pessoas. (REGO, 1986, p. 59)

Juan Bordenave compartilha a mesma visão de Torquato do Rego de que o signo é “qualquer coisa que faz referência a outra coisa ou idéia, e a significação, que consiste no uso social dos signos. A atribuição de significados a determinados signos é precisamente a base da comunicação em geral e da linguagem em particular.” (BORDENAVE, 1982, p. 24)

Então resumindo os elementos básicos da comunicação são “realidade ou situação onde ela se realiza e sobre qual tem um efeito (...); os interlocutores que dela participam; os conteúdos ou mensagens que elas compartilham; os signos que elas utilizam para representá-los; os meios que empregam para transmiti-los” (BORDENAVE, 1982, p. 40)

## 1.1 - COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL - CONTEXTO HISTÓRICO

A Comunicação Empresarial é o conjunto dos meios e procedimentos que uma empresa utiliza para interagir com seus diversos públicos.

O verdadeiro e definitivo aparecimento da comunicação empresarial deu-se durante a Revolução Industrial, de meados do século XVIII até o início do século XX (REGO, 1986, 17). De acordo com Amaral (2006), a primeira referência oficial sobre o tema, surgiu em 1906, nos Estados Unidos, por meio do jornalista Ivy Lee. Nessa época, os negócios de fazendeiros e industriais estavam em expansão, e o objetivo dessas pessoas era unicamente o lucro, não importando os meios para se atingir a meta.

Foi nesse contexto que Lee se viu diante de um desafio: tornar positiva a imagem do grande empresário John D. Rockefeller, o mais odiado empresário dos Estados Unidos, que estava sendo acusado de acabar com as pequenas e médias empresas para conquistar o monopólio do mercado.

A partir desse trabalho, Lee passou a recuperar a reputação de empresários, conquistando o respeito da opinião pública. Percebeu a importância de assessorar buscando a boa imagem e divulgando ações positivas em forma de notícias, tanto que chegou a escrever uma carta de princípios ético-morais para que a relação de confiança entre o público e o assessorado se estabelecesse:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Mais detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (Apud CHAPARRO, 2002, 36)

Apesar do conteúdo de sua carta, pesquisadores questionam sua clareza, afirmando que ele tirava proveito das vantagens que podia usufruir. Teobaldo de Andrade (2002, 38), por exemplo, acredita que as informações eram interessadas e pagas. No entanto, admitem seu valor como precursor das relações públicas e assessoria de imprensa.

Segundo conta R. A. Naves (2005), em 1926 a General Motors criou o primeiro veículo empresarial no Brasil: uma revista mensal para seus funcionários, com 12 páginas e impressa em duas cores. Esse pode ser caracterizado como um marco no jornalismo empresarial brasileiro, mas, quando surgiu no Brasil, não tinha caracterização, pois era um ramo inexistente no país.

Somente na década de 1960, quando o governo criou condições para que viessem para o Brasil as primeiras montadoras de veículos automotores é que houve o real desenvolvimento das publicações institucionais no país e o início da tentativa de se unirem esforços para o desenvolvimento do jornalismo empresarial.

Em 1967, aconteceram dois fatos importantes na história da comunicação empresarial no país. Um deles foi o primeiro concurso promovido pela Associação Brasileira de Administradores de Pessoal (Abape), premiando as melhores publicações empresariais nacionais, e o outro foi a fundação da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa (Aberje), que se tornou e ainda é referência para os profissionais da área.

Nessa mesma década, instalaram-se os primeiros cursos regulares de comunicação no Brasil, fazendo com que, a partir da década de 1980, a atividade se tornasse um campo de trabalho especializado. E o fato de profissionais especializados assumirem a área da comunicação empresarial ajudou a formar o seu perfil estratégico. Segundo Cruz (2005), a função da comunicação não se restringe a expor produtos, serviços e marcas. Trabalha com a imagem da empresa, reforçando sua credibilidade e criando canais de diálogo com seus públicos de interesse, que tanto podem afetar os objetivos das empresas e instituições como por elas podem ser afetados.

As empresas estão, cada vez mais, reconhecendo esse fato e dedicando os recursos necessários para avaliar sua reputação empresarial. Uma delas é a FedEx. Uma vez por ano, seus principais executivos se reúnem na matriz em Memphis para avaliar os diferentes riscos enfrentados pela empresa. (...) Além dessa análise de situação hipotética, a FedEx conduz uma pesquisa trimestral para verificar como é percebida por stakeholders externos e realiza um exercício semelhante com seus funcionários anualmente. (ARGENTI, 2006, 33)

As organizações passaram a compreender que a imagem corporativa é importante, mas saber ouvir e interpretar os clientes é mais importante ainda. Se os públicos, interno e externo, não conhecem a empresa e não sabem qual é sua filosofia, torna-se difícil passar para os consumidores e a sociedade a imagem que se deseja.



Ao desenvolver uma estratégia geral, as empresas precisam considerar seu esforço de comunicação conforme manifestado na declaração de missão e visão da empresa. Ao fazer isso criando uma estratégia geral, a empresa evita repercussões posteriores. Como todas as organizações operam a serviço da vontade do público, esse enfoque igualitário das comunicações será apreciado por uma sociedade que passou a depender mais do que nunca de suas organizações. (ARGENTI, 2006, 44)

Para que a sociedade perceba a filosofia da organização é necessário um trabalho de comunicação feito tanto com o público externo, através da assessoria de imprensa, como com o público interno, para que conheçam a missão e na visão da empresa, e acreditem nelas.

## 1.2 - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Hoje tudo é rápido, é direto e as formas e meios de comunicação (TV, internet, rádio etc.) também são rápidas e criam novas ligações, novas profissões e meios de comunicar-se. Para conseguir reunir e aproveitar todos os profissionais da comunicação social se estabelece a assessoria de comunicação social. Na assessoria de comunicação social trabalham profissionais da comunicação social, como publicitários, relações públicas e jornalistas (assessores de imprensa). Esses se unem para um projeto em comum, atuando juntos na administração da comunicação de empresas e pessoas. Elisa Kopplin e Luiz Ferraretto definem assessoria de comunicação social: “ACS presta um serviço especializado, coordenando as atividades de comunicação de um assessorado com seus públicos e estabelecendo políticas e estratégias que englobam iniciativas nas áreas de Jornalismo (assessoria de imprensa), Relações Públicas e Publicidade e Propaganda”. (KOPPLIN e FERRARETTO, 2001, p. 11)

Criando-se uma assessoria de comunicação social se ganha agilidade nos processos de comunicação. Quando a comunicação é feita por setores em

separado, podem ocorrer erros de comunicação, demora na troca de informações e isso pode prejudicar a eficiência nos trabalhos dos comunicadores.

O trabalho das assessorias de imprensa deve ser eficaz e trazer maior visibilidade de clientes na mídia, além disso, em situações de crise “encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem”. (BUENO, 2003, p. 8)

Nos momentos de crise, além do trabalho da assessoria de imprensa, o treinamento do público interno é crucial para que fiquem alinhados ao pensamento da empresa que é difundido na imprensa.

### 1.3 - COMUNICAÇÃO INTERNA

Para se fazer um resgate da história da comunicação interna é preciso, antes de tudo, analisar a história das corporações com suas mudanças políticas, econômicas e sociais.

A situação dentro das empresas já foi muito conturbada com relação a direitos dos funcionários (inexistência de leis relativas ao setor, carga horária de trabalho abusiva etc.). Assim, com a busca do direito trabalhista em primeiro plano, fica claro que a comunicação interna não tinha prioridade nem para funcionários nem para empregadores.

Durante a Revolução Industrial a comunicação entre empresa e sociedade despontava somente com o intuito da venda de mercadorias e fortalecimento das marcas no mercado. Nessa época a mercadoria era o que interessava ao

consumidor, não se levava em consideração as formas de fabricação ou de que modo os funcionários eram tratados. A produção era feita em massa, buscando o lucro, sem preocupações com a sociedade, os colaboradores ou o meio ambiente.

Mudanças foram feitas para os colaboradores, leis foram criadas e, como consequência, passaram a existir novas necessidades para as empresas crescerem e ganharem a confiança dos clientes. A vigilância sobre o comportamento das organizações é vasto: os públicos acompanham desde a qualidade no atendimento aos clientes, até a relação entre a empresa e seus colaboradores.

Em um primeiro momento quem responde pelos problemas e erros das empresas são as pessoas que ela abriga.

As empresas devem reconhecer o papel de seus próprios funcionários como 'embaixadores da marca' – considerando que eles interagem com um grande público externo. O potencial dos empregados para desencadear a propaganda 'boca a boca' e construir a imagem da empresa é significativo quando eles entendem bem como a empresa quer ser enxergada pelos clientes e outros públicos. (ARGENTI, 2006, 35)

Os primeiros casos de comunicação interna apareceram entre 1960 e 1970, quando algumas empresas implantaram ferramentas como *house-organs* ou jornais internos e criaram uma premiação aos seus funcionários como, por exemplo, "Prêmio Operário Padrão". Em 1980 as empresas japonesas pós-guerra estavam crescendo e começam a valorizar o "chão de fábrica". Como os japoneses trabalhavam com o conhecimento de mercado, captavam informações para o seu ramo de atividade e se aperfeiçoavam, conseguindo, assim, atender melhor a necessidade do mercado.

No Brasil, segundo BEKIN (2004, p. 6), a implantação das práticas de administração japonesa se dá com intensidade no final dos anos 80 e por todos os anos 90. É o período denominado como reestruturação produtiva. Entre os desafios

enfrentados pelas empresas no Brasil, estavam as inovações de recursos humanos, as certificações de qualidade, o aprendizado e qualificação para o trabalho, as inovações de produtos, processos e serviços, mercados que exigem a qualidade.

A tática atual e futura das empresas que desejam construir um relacionamento eficiente com os consumidores e parceiros vai depender, em parte, da força da forma de relacionamento construído entre a empresa e seus funcionários. Esse será um diferencial competitivo para ganhar mercado.

Se as necessidades dos colaboradores não forem realizadas, não houver uma política de esclarecimentos, de respeito e de integração, os funcionários de uma instituição podem transformar-se em uma poderosa força negativa em relação à empresa. Andrade (1994, p. 64) comenta que o problema de prestígio e simpatia da organização perante o público externo e misto, repousa, principalmente, na confiança que os empregados tenham na sua empresa. Forçar-se para analisar, compreender e satisfazer as necessidades do homem social é tão essencial ao equilíbrio e desenvolvimento do indivíduo, como para a harmonia, coesão e eficiência da instituição.

O principal público de uma empresa são os seus funcionários, porta-vozes da empresa e agentes de mudanças em seu ambiente social. Dessa forma, a comunicação interna tem a função de contribuir para que exista um bom clima organizacional, estimulando a auto-estima e a participação, fazendo com que o funcionário se sinta parte do processo, parte da empresa.

Segundo Torquato (1989, 19), “as publicações empresariais passaram a ser encaradas como um veículo dos mais importantes para a orientação do trabalhador, tornando-o capaz de compreender melhor não só o seu ambiente, mas também o mundo, e promovendo a sua integração ao meio empresarial”.

A comunicação interna deve possibilitar acesso à informação, à interatividade e inclusão nas atividades empresariais. Torquato complementa

Uma falha de percepção é imaginar que as coisas que interessam à empresa não interessam ao empregado e vice-versa. Os empregados de uma organização necessitam saber, cada vez mais, a respeito de dados e posições estratégicas, metas, programas. Quanto mais ele conhece a organização, mais se integra e se adapta ao estilo administrativo. A recíproca é verdadeira. Muitos empregados ficam marginalizados, porque não conhecem a empresa. (2003, 206)

Para Marchiori (1999), antes de iniciar um programa de Comunicação Interna, a empresa deve saber de seus objetivos e estabelecer algumas metas, como, por exemplo: aumentar a produtividade, aproximar a empresa da comunidade, conquistar a credibilidade dos funcionários, melhorar o atendimento ao público, trabalhar com funcionários felizes e aumentar os lucros da empresa.

Marchiori (1999) completa afirmando que é a partir da análise da cultura organizacional que os profissionais de comunicação buscam as ferramentas para "falar" no mesmo nível de expectativa do público interno. A comunicação só se torna efetiva a partir do momento em que o público interno entenda, deseje, aceite, participe e desempenhe um comportamento que gere a mudança proposta pela organização. Marchiori (1999) comenta, ainda, que a comunicação exige credibilidade e comprometimento, tendo o poder de criar valores, impulsionando a organização para a frente.

Para atingir suas metas, a empresa deve empregar os diversos meios de comunicação disponíveis e procurar transmitir com clareza suas propostas, criando um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e habilidade. Deve, também, esclarecer que as metas são da empresa e de seus funcionários, e não da pessoa do diretor.

Um exemplo prático da importância da comunicação interna na empresa é a atitude da General Motors na última década do século XX. De acordo com Naves (2005), por meio do gerenciamento dos recursos humanos da empresa foi possível envolver os empregados com as metas corporativas. Promovendo ações no campo da comunicação interna, foi possível tomar atitudes para reduzir o nível hierárquico e aumentar o investimento em treinamento.

Naves (2005) cita que a criação da revista “Panorama” possibilitou o desenvolvimento de produtividade e competitividade, e seu conteúdo disseminava a idéia de que “ninguém conhece melhor o trabalho do que aquele que o executa” (NAVES, 2005, 05). Em setembro de 1994, a revista trazia o artigo intitulado “Você tem uma idéia? Vamos discuti-la?”:

Resposta rápido: quem é a pessoa mais indicada para dizer como uma determinada atividade industrial ou administrativa pode ser melhorada, permitindo que haja redução de custos e aumento de qualidade no que diz respeito aos seus processos e ao produto final? Acertou quem disse: o próprio encarregado de executar esse trabalho. Pode até parecer óbvio. Mas, exatamente por sua simplicidade, a filosofia de ouvir diretamente os funcionários é a que mais resultados práticos tem trazido às empresas atualmente. A General Motors do Brasil está experimentando esse gostinho de sucesso. A participação de seus funcionários nos diversos programas internos de qualidade vem atingindo níveis muito bons, numa indicação clara de que este é, realmente o caminho a ser seguido. (Apud NAVES, R. A. 2005, 05)

O objetivo da General Motors com o projeto de comunicação interna, segundo Naves, era envolver os empregados com as metas da empresa, transformando-os em parceiros. E os artigos publicados na revista “Panorama” ajudaram a elevar a auto-estima dos funcionários, criando um clima positivo de trabalho.

De acordo com artigo publicado na revista “Panorama” número 3, de julho, agosto e setembro de 1999, transcrito para o trabalho de R. A. Naves (2005), a representante de Relações do Trabalho da General Motors, Valdirene Silva,

comenta que a empresa aprendeu que a satisfação de seus funcionários é diretamente proporcional ao seu comprometimento com os objetivos da empresa.

Ao mesmo tempo em que a revista era porta-voz dos interesses da empresa, trazia informações de interesse dos empregados. Segundo Naves (2005), isso foi fundamental para estreitar as relações humanas dentro da empresa. E, por meio da publicação interna, o empregado era orientado e também virava notícia por conta de seu bom desempenho, tornando-se exemplo para todos. A revista “Panorama” realizou trocas, construindo relacionamentos com os empregados, compartilhando os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo as relações empresariais.

Rego (2003, 162) comenta que, por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos. Dessa forma, a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade.

Rego (1986, 130) cita ainda que o público interno é o grupo que está mais próximo da empresa, e qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho influencia seu comportamento. Acrescenta que, munindo os trabalhadores de sólidas informações sobre a empresa – projetos, produtos, planos de expansão –, a publicação interna reforça as conversas e o intercâmbio de idéias sobre tudo que se relacione ao ambiente de trabalho do empregado. Ou seja, o funcionário se torna, por assim dizer, porta-voz da empresa.

A comunicação interna promove valores de satisfação do cliente, estimulando o trabalho em equipe, valorizando as pessoas e descentralizando as informações. Para que haja qualidade nos serviços, é necessário existir funcionários treinados e motivados, visando o melhor resultado.

O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento e, dependendo das formas como é utilizado, poderá ser decisivo para o tipo de participação do funcionário e para a eficácia global dos programas empresariais. O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objetivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho. (TORQUATO, 2003, 162-163)

Devido aos diversos interesses e divisões de setores dentro das empresas, a comunicação empresarial precisa se tornar segmentada para que consiga atingir a todos os públicos internos de forma eficaz, pois, quanto mais a empresa conhece seus funcionários, tanto mais vê a necessidade de trabalhar com a segmentação de públicos.

Segundo Bueno (2003, 258), as empresas precisam praticar abertamente a segmentação, formatando veículos para atender às necessidades específicas de seus distintos públicos internos, fugindo à tentação, por economia, de manter uma única publicação para cumprir com o seu papel informativo entre os vários setores que constituem a organização.

Bueno afirma que essa segmentação na comunicação interna é, em geral, incipiente, pois prevalece o veículo usado para todos os públicos. Não se dá muita atenção à função educativa ou à formação dos colaboradores, o que representa um equívoco, pois, para muitos deles, talvez o veículo de comunicação interna seja o único veículo jornalístico com que mantêm contato.

#### 1.4 - CONHECENDO O PÚBLICO INTERNO

Quando se pensa em público interno das empresas não é difícil se restringir apenas aos colaboradores efetivos que estão ligados diretamente ao processo de produção ou serviço para atender aos clientes.



Segundo o Waldyr Fortes, público interno é o “agrupamento espontâneo, com ou sem continuidade física, perfeitamente identificável, originária das pessoas e dos grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas” (FORTES, 2003, p. 72).

No ponto de vista do Waldyr Fortes (2003, p. 72) o público interno está composto pelos: funcionários efetivos; assessorias e consultorias; funcionários temporários; estagiários; *trainees*; bolsistas; funcionários aposentados; ex-empregados; familiares e dependentes; funcionários terceirizados.

É importante ressaltar que hoje os funcionários terceirizados já estão agregados ao público interno das corporações, pois em algumas companhias eles respondem pela empresa. Um setor em que é muito comum o funcionário terceirizado responder pela instituições são os *Call Centers*. Nesses locais os funcionários terceirizados são os principais elos entre empresa e cliente, por isso é fundamental se preocupar com a comunicação diferenciada a esse público. É importante trazer informações a eles, mas de forma diferenciada dos funcionários efetivos.

Além dos empregados, a sua família tem um papel fundamental para a empresa, pois são uma extensão do público interno. Por se tratar de um núcleo de pessoas que vivem diretamente do fruto do trabalho do seu membro, a família também deve ser considerada como aliada estratégica, uma vez que alimenta naturais expectativas de progresso da empresa e motivação natural do desenvolvimento profissional de quem trabalha nela. Segundo Kunsch (2002, p. 86), “à família, pelo estímulo que representa aos empregados, devem ser planejados e dirigidos esforços de relacionamento e comunicação que consagrem essa parceria,

incluindo visitas periódicas às instalações da empresa e o recebimento de informações especialmente preparadas para elas”.

Verifica-se então que um ambiente de receptividade dos públicos externos a empresa não existe sem que se tome como ponto de partida o ambiente de receptividade do público interno, afinal não se forma uma opinião favorável em quem está de fora sem que se obtenha uma opinião favorável de quem está dentro da empresa.

Constituindo um universo de valores dos mais expressivos, os empregados representam o maior trunfo para que uma empresa possa se desenvolver e cumprir sua missão. A esse público deve ser dirigida a maior e a melhor atenção, pois é com ele que a empresa vai empreender suas conquistas (KUNSCH, 2002, p. 85).

## 1.5 - COMUNICANDO-SE COM O PÚBLICO INTERNO

Não se deve esquecer que cada mensagem tem seu meio adequado para ser transmitida, não é todo veículo que serve para qualquer mensagem, e nem toda mensagem serve para qualquer veículo. “A mensagem de uma circular não é própria para uma carta, assim como o texto de uma carta não serve para um memorando ou um relatório” (BLIKSTEIN, 2002, p.55).

Toda interação, qualquer que seja, supõe por definição um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação. Ao mesmo tempo locutor, ouvinte e interlocutor, todo indivíduo exprime no quadro da interação ao mesmo

tempo o que ele é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta (CHANLAT, 1996, p. 37).

Quando se fala em comunicação interna não é possível deixar de lado o meio que a mensagem vai chegar a cada colaborador. Dentro de um contexto geral da comunicação, um dos pontos fundamentais para que a mensagem chegue de forma correta ao receptor é o meio/canal que ela é encaminhada, Blikstein afirma “mensagem e veículo devem, pois adaptar-se um ao outro. Tal adaptação depende muito das condições de recepção da mensagem por parte do destinatário” (BLIKSTEIN, 2002, p. 56).

De acordo com Marchese, (2006), as companhias necessariamente possuem de um a três fluxos de comunicação, dos quais são eles:

Comunicação descendente: São as comunicações encaminhadas da alta diretoria para todos os níveis hierárquicos. Robbins aponta que essa comunicação “é usada por líderes de grupo e gerentes para designar metas, fornecer instruções de trabalho, informar subalternos sobre políticas e procedimentos, apontar problemas que precisam de atenção e oferecer retorno sobre desempenho” (ROBBINS, 1998, p.199).

Comunicação ascendente: São as comunicações que surgem na base e vão para a alta diretoria. É o *feedback* dos funcionários para a diretoria.

Comunicação diagonal ou lateral: São as misturas das hierarquias. Torquato diz que: “compreende o fluxo de informações entre os escritórios e departamentos e seções [...] é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando o trabalho em conjunto” (REGO, 1986, p.66).

É essencial que ocorra dentro das empresas, ao menos, um destes fluxos, para que não haja desvios e nem ruídos na comunicação. “Um planejamento

maleável é facilitado pela mistura inteligente das informações provenientes das fontes de cima para baixo e de baixo para cima e ajuda a empresa a aprender como lidar com um ambiente de mudanças” (HUTT; SPEH, 2002, p. 203).

Uma ferramenta de comunicação fundamental e de peso dentro das empresas são as feitas pelos líderes. Desde o CEO (*Chief Executive Officer*) ao chefe imediato, esse público é um importante formador de opinião e replicador. Os empregados têm um contato muito mais próximo e direto com esse público, e a informação repassada por esses líderes têm um impacto muito mais preciso e imediato.

A administração de topo fornece o “grande quadro” – para onde a empresa está indo. Os supervisores ligam o grande quadro ao seu grupo de trabalho e aos empregados individuais. Todo gerente tem alguma responsabilidade de assegurar que os empregados sejam bem-informados; e as implicações das mudanças se tornam mais específicas enquanto fluem na direção para baixo da organização (ROBBINS, 1998, p. 206).

No entanto, a comunicação face-a-face, feita pelos gestores e líderes, além de disseminar as informações para os funcionários, tem a oportunidade de fazer acontecer a comunicação ascendente, em que os colaboradores são ouvidos.

Comunicação e motivação consubstanciam uma relação de causa e efeito. Num ambiente em que haja comunicação e diálogo, existe motivação para superar desafios e metas. Quando existe uma relação de confiança e de entendimento entre gestor e funcionários, uma crise pode servir para unir e motivar as pessoas a encontrar soluções e novas idéias, capazes de transpor os mais difíceis obstáculos. (MATOS, 2008)

Não adianta a empresa importar modelos de controle de qualidade e sistemas de tecnologia da informação se, internamente, não existe um ambiente de abertura para a conversação e a troca de opiniões. Uma questão é certa, a má

comunicação só traz complicação e prejuízo. Da mesma maneira, de nada vale produzir um jornal dos funcionários, terem rádio ou televisão corporativa, ou criar programas de debates e reflexão, se as lideranças da empresa não se entendem e não se respeitam. Só uma cultura da comunicação consolidada é capaz de promover terreno propício para, a partir de uma salutar troca de idéias e opiniões simplificar e solucionar os problemas organizacionais que, na maioria das vezes, estão ligados à desvalorização do relacionamento humano.

Cada autor defende meios eficazes para o público interno, conforme descrito abaixo, porém para cada empresa existem meios mais eficientes e eficazes que atendem a todo quadro de funcionários. Algumas ferramentas de comunicação específicas têm maior influência e causam maior interesse e entendimento dependendo da função do colaborador.

Para atingir os colaboradores algumas empresas investem em mecanismos e ferramentas que são aparentemente obsoletas ou simplistas, mas para essas companhias tornaram-se casos de sucesso entre os funcionários. Margarida Kunsch aponta que “[...] ‘murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.’ envolverá o empregado nos assuntos da organização” (KUNSCH, 2003, p. 159).

Os formadores de opinião são fundamentais para replicar as mensagens transmitidas pelo departamento de comunicação, independente dos meios utilizados para divulgá-las.

## 1.6 - CONVIVENDO COM A “RÁDIO PEÃO”

Dentro da comunicação existem dois canais onde são encaminhadas as informações, essas redes de comunicação são definidas de formais e informais.

Redes formais: “são geralmente verticais, seguem a cadeia da autoridade e são limitadas às comunicações relacionadas com tarefas” (ROBBINS, 1998, p. 200).

Redes informais: geralmente são conhecidas como boato ou “rádio peão”.

Algumas empresas têm receios de não avisar aos funcionários sobre as mudanças ou mesmo algum acontecimento interno, então sem os avisos as mudanças vão acontecendo e os colaboradores começam a sentir as diferenças sem entender o que está havendo, assim começam a divulgar suas opiniões a respeito do que essas mudanças poderão gerar ou do que está por vir. Dessa forma acabam surgindo os boatos, ou os popularmente chamados rádio peão, rádio cafezinho ou rádio corredor.

O termo "rádio peão" é uma terminologia moderna, antes era conhecida como "boato organizacional". Ximenes define como: “Notícia anônima, sem confirmação e geralmente importante, que se espalha rapidamente entre o público; rumor; zunzum.” (XIMENES, 138). Para ampliar o conceito sobre o boato Orlandi diz: “[...] é um fato substantivo da história, fato de sua relação com o silêncio [...] produz um efeito de verdade a partir de palavras não asseveradas” (ORLANDI, 2001, p. 136) existe onde “[...] há disputa pelo sentido” (ORLANDI, 2001, p. 142) “[...] e não há um responsável do dizer, mas uma figura fantasmática que toma o lugar de sua responsabilidade. Desde que se manifesta um autor socialmente visível o boato não é mais boato” (ORLANDI, 2001, p.137).

Porém quem vê a rádio peão apenas como uma ameaça se engana, através dela o profissional de comunicação pode entender ou mensurar como flui a comunicação dentro da empresa, na opinião de Wilson Bueno a rádio peão é:

Democrática porque freqüenta organizações de qualquer porte e tem a capacidade de arrebanhar ouvintes atentos em qualquer lugar do País ou do exterior. A Rádio Peão, embora não seja coordenada por profissionais de comunicação, pode exibir uma competência formidável; logo, antes de execrá-la como um fenômeno nocivo, talvez valesse a pena ouvi-la com mais cuidado. Os comunicadores têm muito a aprender com ela porque, no fundo, a Rádio Peão traduz uma experiência importante de relacionamento com os colaboradores. Seria bastante aconselhável que os profissionais de comunicação organizacional a sintonizassem com mais regularidade porque há ensinamentos importantes sendo transmitidos por ela. A Rádio Peão é uma escola informal construída dentro dos muros da organização (BUENO, 2006).

A divulgação de boatos tem três características principais. Primeira, ela não é controlada pela administração. Segunda, é percebida pela maioria dos empregados como mais crível e confiável do que comunicações oficiais formais emitidas pela administração de topo. Terceira, é amplamente usada para servir aos auto-interesses das pessoas dentro dela (ROBBINS, 1998, p. 201).

A rádio peão pode ser útil e é saudável quando os funcionários interajam entre si, e não é verdade que eles o fazem apenas para denegrir a imagem dos chefes e das empresas. Se isso acontece, é porque, internamente, existe um “clima” favorável para boatos, incompreensões, represálias etc.

A rádio peão pode ter uma freqüência maior quando existir uma relação tensa e difícil entre chefes e subordinados, que é um dos pontos que podem ser responsáveis pelo aparecimento desses ruídos.

É importante a liderança ser coesa na comunicação com seus colaboradores. André Fischer afirma que “a maneira pela qual se relaciona com seus subordinados precisa ser pautada pela transparência e pelo respeito. Está em curso um momento profundo de mudança de perfil” (CANÇADO, 2006, p. 25).

A empresa que prioriza a comunicação clara e transparente com seus funcionários por meio da liderança possui maior capacidade de evitar crises internas ou amenizar impactos negativos em situações críticas junto a este público. Saber conviver com a comunicação informal, fazendo dela um subsídio para transformar a

comunicação formal mais efetiva e transparente, é o diferencial de empresas que conseguem sair mais rapidamente das situações de crise.

O fator mais significativo de um programa de comunicação de empregados de sucesso é a liderança do executivo-chefe. Ele deve estar comprometido filosófica e comportamentalmente com a noção de que comunicar-se com empregados é essencial à realização das metas da organização. “Se o executivo sênior da organização está comprometido com a comunicação através de suas palavras e ações, isto ‘é passado’ para o restante da organização”. (ROBBINS, 1998, p. 206)

É importante dizer que o relacionamento entre chefe e seus empregados pode facilitar muito o fluxo homogêneo da comunicação. Quando o relacionamento torna-se um problema a rádio peão funciona e a comunicação formal é colocada de lado.

[...] a comunicação interna ainda esbarra em uma série de problemas. E, o que é mais grave: a falta de habilidade comunicacional da maioria dos gestores das empresas. Eles são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e desenvolver-se. São eles os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados e dar o primeiro exemplo. O discurso empresarial não pode ser diferente da ação. Cabe aos gestores, aos líderes, mostrar isso de forma objetiva e clara, em suas atitudes (NASSAR, 2005, p. 47).

É necessário que os setores de Comunicação e RH trabalhem dentro de uma visão sistêmica, procurando parcerizar suas ações. A comunicação não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta que deveria ser utilizada para melhorar as ações de todos os setores da organização.

“A comunicação é inerente ao conceito de Recursos Humanos. Quando duas pessoas interagem, estão promovendo uma relação humana, que é, fundamentalmente, uma relação de comunicação. Portanto, quem administra conceitos como comportamentos, atitudes, expectativas, valores, princípios, virtudes, qualidades, está administrando também fatores de comunicação. A comunicação é uma ferramenta fundamental para o bom desempenho dos Recursos Humanos.” (TORQUATO, Gaudêncio, 2003, [www.gtmarketing.com.br/crise.htm](http://www.gtmarketing.com.br/crise.htm))



Os setores de Comunicação e do RH podem tirar proveito um do outro. Da mesma forma que o Recursos Humanos precisa da Comunicação para divulgar suas ações, a Comunicação pode e deve aproveitar os treinamentos disponibilizados pelo RH para seus funcionários. A necessidade das empresas em formar líderes só tem a beneficiar o setor comunicacional. Existem diversos benefícios em se treinar líderes. Além de transmitir as informações da empresa face-a-face e poder ouvir o que o funcionário tem a dizer, é uma oportunidade de se implementar mudança cultural da empresa na prática.

Como líderes, os gestores devem ter consciência de sua imagem (quem são e qual o impacto que causam nos subordinados) e procurar melhorá-la diariamente. Segundo Martiniano (2008),

Princípios básicos: 1- Pensar: Através deste simples ato, não passamos pela falsa idéia de sermos os “donos da verdade”, por possuímos algum conhecimento a mais que nossos colaboradores; 2- Planejar: Vem exatamente confirmar que para tudo que vai ser dito é importante verificar: o que, porque, a quem, como, quanto, quando e onde podemos falar; 3- Transmitir: Capacidade de ser compreendido na íntegra, gerando uma reflexão e um aprendizado através do que foi dito...Os excessos de intermediários, a escolha inadequada do local, preconceitos ou mesmo o uso do status como forma inibidora, tornam ineficaz qualquer método ou tentativa de estabelecer a tão falada e pouco praticada “portas abertas” entre você – líder – e seus colaboradores.

Outro item que é aberto a possíveis distorções na comunicação é a comunicação escrita. O problema do ruído também pode ocorrer e, para melhor exemplificar esse contexto existe um tripé que simboliza os ruídos mais comuns dificultando assim o entendimento do receptor.

Ruído Físico: “dificuldade visual, má grafia de palavras, cansaço, falta de iluminação” (BLIKSTEIN, 2002, p. 24).

Ruído Psicológico: “palavras ou frases complicadas ou ambíguas e diferenças de nível social” (BLIKSTEIN, 2002, p 24)

Ruído Cultural: “agressividade, aspereza e antipatia” (BLIKSTEIN, 2002, p 24). É preciso saber em que ponto a comunicação pode ser vulnerável a ruídos. E, para evitar essa vulnerabilidade, nada melhor do que conhecermos a estrutura da comunicação, o seu mecanismo interno e o funcionamento das peças que compõem tais mecanismos (BLIKSTEIN, 2002, p 25).

Dessa forma observa-se que o comunicador tem a obrigação de conhecer seu público, entender suas necessidades e restrições, pois não adianta expor uma comunicação absolutamente rebuscada a um público mais simples culturalmente, ou expor uma notícia com uma linguagem que traz sentido de ambigüidade, são detalhes que podem prejudicar o entendimento da mensagem.

Quanto menos distorção ocorrer na comunicação, mais as metas, o retorno e outras mensagens administrativas dirigidas aos empregados serão recebidas como se pretende. Isso, por sua vez, deve reduzir ambigüidades e esclarecer a tarefa do grupo. O uso intenso de canais vertical, lateral e informal aumentará o fluxo da comunicação, reduzirá a incerteza e melhorará o desempenho e a satisfação do grupo (ROBBINS, 1998, p. 211).

## 1.7 - ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO

A imagem da empresa está ligada, também, à forma como são atendidos os clientes, em todos os momentos de relacionamento com a organização. Mas, não se pode esperar que o atendimento excelente ocorra naturalmente, pois na maioria dos casos é preciso treinar a equipe e, mais do que isso, mantê-la sempre motivada e envolvida. É preciso certificar-se de que ela sabe o que deve fazer. “Treine toda a

equipe para agir com boa vontade e solucionar todas as insatisfações dos clientes”.

(ALI, 2001, p. 20)

Há algumas décadas, o atendimento personalizado aos clientes era praticamente descartado no momento da compra, pois como tudo que se produzia era vendido, não havia necessidade de um atendimento de qualidade superior. O consumidor, resignadamente, aceitava tudo. Afinal, ele não tinha como exigir muito, porque a oferta de produto e serviços era escassa, os produtos eram praticamente monopolizados pelas empresas que as vendiam e não restavam alternativas ao consumidor a não ser contentar-se com pouco, ou mesmo com nenhum atendimento.

Hoje o atendimento diferenciado impacta muito no sucesso da marca e da venda do produto. As empresas foram obrigadas a despertar para a necessidade do atendimento ao cliente, pois já não basta apenas um “bom” serviço, é preciso ter “o melhor”. Sergio Almeida diz que “um fantástico atendimento ao cliente é uma forma de diferenciar-se da ‘mesmice’ dos produtos e preços” (ALMEIDA, 2001, p. 20).

Os encontros dos funcionários com o cliente são o coração da cadeia de valor, para o cliente e empresa. O grau de satisfação dos funcionários é um indicador decisivo sobre a satisfação dos clientes. Hoje, “serviços são as pessoas. Pessoas são os serviços. 100% de satisfação dos funcionários = 100% de desempenho do serviço = 100% de satisfação do cliente = 100% de resultados”. (AUMONT, 2004, p. 34)

O primeiro momento que o cliente entra em contato com a empresa é o momento da verdade. Esse momento pode acontecer através do site da empresa, mas na maioria dos casos envolve um contato humano. E a empresa precisa

preparar seus funcionários para que esse momento seja um diferencial dos demais concorrentes.

Para que o momento da verdade ocorra da maneira ideal é fundamental que o colaborador seja treinado sobre as culturas organizacionais adotadas pela empresa e ter um conhecimento básico do negócio da empresa. Quando o contato acontece principalmente com a área comercial ou técnica da empresa é fundamental que sejam realizados treinamentos específicos a esses colaboradores a respeito do produto / serviço da empresa ou até formas de atendimento diferenciadas, para que todas as dúvidas do cliente sejam imediatamente esclarecidas e conseqüentemente gerar negócios.

Empregados competentes não permanecem competentes para sempre. Habilidades se deterioram e podem tornar-se obsoletas. Este é o motivo por que as organizações gastam bilhões de dólares a cada ano em treinamento formal. Por exemplo, foi relatado que “as corporações dos EUA com 100 ou mais empregados gastam U\$\$ 52,2 milhões em um ano de treinamento formal para U\$\$ 47,3 milhões de trabalhadores”. (ROBBINS, 1998, p. 351)

Algumas empresas já reconheceram a importância de fornecer uma comunicação eficiente e dinâmica aos seus funcionários. Com o intuito de se aproximar dos seus colaboradores as empresas já estão implantando treinamentos *e-learning* para levar a informação necessária sobre as mudanças na empresa e seus produtos/serviços de forma ágil, evitando ruídos na comunicação e falhas no atendimento.

Os treinamentos *e-learning* podem ter formatos flexíveis e, muitas vezes, lúdicos para facilitar o aprendizado do colaborador. “As companhias perceberam que as pessoas têm modos diferentes de assimilar a informação e que o conteúdo

precisa ser flexível para se adaptar aos diversos dispositivos e aos diversos perfis de usuários” (FLORENZANO, 2006, p. 152).

Não importa de que forma será repassada a informação aos seus colaboradores. Desde que a comunicação interna flua homoganeamente, o cliente será bem atendido e o resultado final será sempre satisfatório. “Nesses moldes, a obtenção do lucro torna-se conseqüência de uma relação de respeito e cooperação mútua entre a organização e seus públicos”. (CHAMUSCA, 2006, p.3).

## 1.8 - COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A princípio, é necessário mencionar um detalhe destacado por Torquato (2002, p 1) sobre a comunicação empresarial, cujo termo o autor buscou diferenciar do também empregado “comunicação organizacional”:

Em meus trabalhos e pesquisas, no início da década de 1970, empregava a expressão comunicação empresarial. Com o desenvolvimento da área,... passei a usar,... a terminologia comunicação organizacional. Tratava-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. (TORQUATO, 2002, 1)

Segundo Torquato, o novo conceito serviu para se perceber a existência da comunicação em associações, sindicatos, confederações, clubes, escolas, partidos políticos etc., e não somente como ferramenta de trabalho específica das empresas. Com base nisso, será dada preferência à denominação comunicação organizacional.

A primeira constatação do trabalho organizacional calcado na comunicação integrada foi em 1985, quando a multinacional francesa do setor químico Rhodia, por intermédio da sua Gerência de Comunicação criou um Plano de Comunicação Social.

Esta evolução no campo da comunicação organizacional é retratada por Paulo Nassar e Rubens Figueiredo (1995, 13-14) como a “somatória das ações – sempre integradas – das várias áreas de comunicação da empresa, definindo as suas tarefas ‘no apoio às estratégias mercadológicas e na condução dos projetos institucionais’”. Eles concluem que a partir desse ponto não mais existirá ações isoladas de comunicação na organização.

Convém explicar que a chamada Comunicação Organizacional é composta por quatro diferentes áreas: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. Juntas, formam o composto Comunicação Integrada, conferida pela visão de Kunsch (2001, 150) como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica (...). Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas”. A autora esclarece que o termo foi aos poucos adotado pelas grandes empresas, por meio da evolução e sofisticação da área da comunicação, atualmente assumindo um novo status e um caráter estratégico.

O termo estratégico é indicado por Torquato com referência a duas particulares épocas. “Nas décadas de 1970 e 1980, a comunicação já assumia a escala do posicionamento estratégico nas organizações”. Nessa ocasião, era perceptível a ênfase aos valores do associativismo e da solidariedade, para fomentar o clima interno da organização. “A função da comunicação como alavanca de mobilização aparecia como eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização (2002:03-04)”.

O Plano de Comunicação da Rhodia também seguiu a linha estratégica de trabalho, pois foi criado com base na comunicação integrada. “Tudo segue o

posicionamento estratégico e mercadológico da empresa. O Plano arrebenta com as linhas internas de informação – guetos – e transforma a comunicação no instrumento – interface – entre todos os públicos de interesse da empresa (NASSAR e FIGUEIREDO, 1995, 11-14)”.

Bueno recorda uma época posterior, a década de 1990, como marco representativo à política de trabalho das empresas, em que a Comunicação Organizacional passou por um processo de refinamento, isto é, incorporou ações estratégicas nas organizações, não se vinculando estritamente ao negócio, e sim, comandada também por profissionais de visão abrangente, seja da comunicação ou do mercado em que a empresa ou entidade se insere. “Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse (BUENO, 2003, 8)”.

Para melhor compreensão de como funciona a união das atividades da comunicação integrada, explica-se cada uma delas, começando pela comunicação institucional: A responsabilidade direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização, (...), enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos (KUNSCH, 2001, 164-165).

Rabaça e Barbosa (apud KOPPLIN e FERRARETTO, 2001, 148) citam a comunicação institucional como executora do planejamento da organização, caracterizado como um “processo abrangente, que define metas, objetivos, públicos-alvo da instituição e, acima de tudo, as políticas de comunicação a serem adotadas”.

São as políticas, definidas como um “conjunto de normas em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional”, os instrumentos traçados sob o mesmo objetivo, o qual visa as metas de todas as atividades da comunicação organizacional. A segunda variável, comunicação mercadológica, fica “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios (KUNSCH, 2001, 162)”.

Para a terceira variável, comunicação interna, Kunsch acredita que um bom exemplo é referente ao Plano de Comunicação Social elaborado pela Rhodia. “A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (In KUNSCH apud Rhodia, 1985)”.

Como complemento ao plano da Rhodia, Torquato (2002, 54-55) revela os principais objetivos de quem trabalha em função da comunicação interna: motivar e integrar funcionários; criar climas favoráveis; direcionar as ações para as metas principais; alavancar potenciais humanos; cristalizar ideais de inovação e mudança; reforçar sistemas de decisões; reforçar valores culturais.

Ele também define a comunicação administrativa:

A comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e coordenar o fluxo das atividades funcionais. E por se construir no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro – normas, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos – é o que demanda maior complexidade.



As quatro modalidades são consideradas como partes integrantes do eixo comunicacional da empresa, não prescindindo uma da outra, ou seja, unificando suas competências e não mais as isolando. “São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com o seu universo de públicos e com a sociedade em geral (KUNSCH, 2001, 150)”.

Pascale Weil (1990, 118-127) sustenta a comunicação como indicadora e agente de uma nova concepção da empresa. “Uma concepção comunitária reunida em um corpo unitário que vem a dizer: ‘Estamos em um mesmo barco’”. Weil acrescenta que a comunicação transforma a empresa em um terreno familiar, implicando e favorecendo a integração de todos. É exatamente o que as quatro modalidades da comunicação promovem quando juntas geram a Comunicação Integrada. Pode-se associar a evolução da política e cultura empresarial em busca de integrações entre profissionais da comunicação, visando atividades de cunho estratégico, ao processo de conscientização do empresariado, principalmente o brasileiro, quanto à importância de planejamentos preventivos de crise, os quais englobam o termo comunicação de crise, inserido nos planos e nas ações efetivas - ainda que o Brasil esteja em fase inicial de adaptação e responsabilidade sobre o termo se prevenir para gerenciar crises.

A comunicação na crise requer esforços contínuos da assessoria de imprensa, em que jornalismo e relações públicas podem atuar lado a lado, como profissionais da comunicação integrada. No contexto da crise, ambos profissionais utilizam ferramentas de trabalho específicas de uma assessoria e promovem, sobretudo, a integração entre a organização como um todo, para que o público interno faça parte de um mesmo time, e atenda à demanda externa, como por exemplo, mídia, sociedade, parceiros, clientes, fornecedores – a dos *stakeholders*.

## **CAPÍTULO II - O QUE SÃO AS CRISES DE IMAGEM E COMO EVITÁ-LAS**

Crises são cada dia mais freqüentes, as crises de imagem mais ainda porque afetam as imagens das empresas e instituições. Para evitar essas crises existem dicas e maneiras para trabalhar a comunicação de forma eficiente, integrada e mais amena possível. Crises de comunicação são fatos inesperados que podem comprometer a imagem, a credibilidade e a reputação de uma pessoa, empresa ou instituição. “Em chinês, ‘crise’ e ‘oportunidade’ são representados pelo mesmo ideograma. Na vida, isto geralmente pode ser verdade. Uma crise pode interromper um processo de decadência, mexer com os brios, acordar as pessoas e instituições. Nesse sentido, ela é uma oportunidade de virar o jogo”. (NEVES, 2000, p. 116)

Caso não seja possível evitar a crise o melhor de tudo é contê-la da melhor maneira possível. Para as empresas é preciso manter sempre um relacionamento cordial com a imprensa, públicos internos, externos porque quando o período crítico estourar essas boas relações é que farão com que a empresa se reerga e não deixe de existir. “O relacionamento com a mídia torna-se então fundamental para que as instituições e as empresas comerciais, industriais e de prestação de serviços procurem desenvolver e manter relações próximas com repórteres e editores visando assegurar uma cobertura positiva ou no mínimo justa por parte da imprensa”. (PINHO, 2003, p. 124) A crise estourou, digamos que um acidente aconteceu, a primeira medida a ser tomada segundo Maristela Mafei é “comecemos por seguir, desde já, o conselho mais sábio para uma situação de crise: enfrentando o assunto.” (MAFEI, 2004, p. 110) e ainda com o conselho de Corrado complementamos que além de enfrentar o assunto é preciso ter “previsão e reação. A empresa tem várias maneiras de desenvolver métodos para prever crises.” (CORRADO, 1994, p. 182)

As situações de crise podem ser vistas também como uma oportunidade de fazer mudanças. Em momentos de crise a instituição inteira passa por transtornos as vendas caem, a empresa fica desestruturada, os públicos ficam insatisfeitos e onde está a oportunidade? A oportunidade está justamente em perceber as situações críticas e criar soluções, usar a crise a favor da empresa com melhores ações atitudes e planos novos. “Comunicação exige inteligência, reflexão, estudos de casos, processos, disciplina, bom senso, velocidade, trabalho em grupo, etc”. (NEVES, 2000, p. 30)

Crises são momentos críticos em que as pessoas ou instituições passam quando algo em suas atividades sai errado e é exposto na mídia. As crises afetam também a imagem que para Bruno Carvalho e Elizabeth Brandão “é o grande patrimônio da empresa, algo que possui um valor superior até aos produtos ou serviços que ela oferece no mercado”. (in DUARTE, 2002, p. 190) A imagem ou reputação é o bem mais valioso que se pode ter. Uma empresa cuja reputação ou imagem foi abalada pode nunca mais voltar a ter a credibilidade que tinha antes da crise. Já para Torquato do Rego “por imagem, deve-se entender aquilo que passa, que se transfere simbolicamente para a opinião pública. (...) Para a opinião pública, a verdade sobre a identidade das organizações só aparece em momentos de crise”. (REGO, 1986, p. 175) Quando a situação crítica acontece a população acredita mesmo que a verdade sobre uma pessoa ou empresa é aquela que está sendo divulgada pela mídia, não espera a apuração dos fatos, ou quando apurados já criou uma opinião sobre o assunto.

Quando uma denúncia é feita contra uma delas, por mais absurda que seja e antes de qualquer averiguação, o imaginário popular recorre ao estereótipo. Na cabeça das pessoas, as empresas sempre têm culpa no cartório. Não tem aquele negócio de ‘vamos ouvir o que ela tem a dizer’. Sumariamente, são apedrejadas pela opinião pública, atizada pelos formadores de opinião. (NEVES, 2000, p. 15)

O sentido de crise é definido por John Birch “crise é um evento imprevisível, que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregos, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação”. (BIRCH, 1993, p. 9)

Maristela Mafei descreve como uma situação de crise começa: “Ao expor publicamente pessoas, empresas ou instituições de forma indevida, a mídia pode provocar a destruição de reputações, algumas vezes de maneira irreversível. Geralmente, o poder de destruição da mídia é muito maior do que de construção”. (MAFEI, 2004, P. 20)

Para exemplificar um caso de exposição feito erroneamente pela mídia e condenado pela população. A situação é o “Caso Escola Base” que ocorreu no ano de 1994. A superexposição feita através da mídia fez com que os acusados passassem a culpados antes mesmo do fim das investigações.

O caso virou livro (Caso Escola Base<sup>1</sup> por Alex Ribeiro) que é estudado até hoje nos cursos de comunicação como o grande erro da mídia nacional que não pode ser repetido. As pessoas envolvidas no caso e a escola sofreram conseqüências graves que jamais conseguiu ser apagada e reestruturada.

A imprensa deve fazer seu papel expondo as informações para a sociedade pois é formadora de opiniões tanto nos momentos negativos quanto positivos. Por isso cabe as empresas manter um bom relacionamento com a mídia, para que em momentos de crise a imprensa respeite as empresas e escute seus pontos de vistas

---

<sup>1</sup>Esse caso é muito estudado porque a mídia errou acusando e condenando previamente donos de uma pré-escola. Eles eram acusados de abuso sexual com seus alunos. A mídia expôs a vida de seis pessoas de forma errada. De apenas suspeitos, passaram a ser condenados pela mídia. A mídia reconheceu seu erro, porém essa verificação foi feita tarde demais, a imagem e reputação dessas pessoas já tinha sido abalada para vida toda. Alex Ribeiro cita em obra sobre a Escola Base o que aconteceu com a imprensa e o que casos de imprecisão podem causar: “A imprensa perdia completamente toda preocupação profissional e ética: já não narrava somente o que era apurado pela autoridade policial, mas dava voz a todas as pessoas que quisessem denunciar.” (RIBEIRO, s/d, p. 54)

e informações sobre os casos. Então quando a empresa é geradora de notícia e tem um bom relacionamento com a mídia ou fornecedora de boas fontes jornalísticas, assim o ímpeto da mídia em projetar uma imagem negativa antes de uma completa averiguação se reduz.

Algumas crises podem ser previstas: segundo Roberto Neves, autor de *Comunicação empresarial integrada* “necropsias de várias crises empresariais têm mostrado que muitas delas deram sinais importantes antes de aparecerem. Problemas reportados pelas auditorias que não foram acompanhados, indícios significativos que não foram levados a sério”. (NEVES, 2000, p. 116) Para isso é preciso ter um sistema, um guia de possíveis crises, treinamentos adequados com os funcionários e colaboradores para saber como atuar nessas situações. A crise de imagem é diferente de uma crise comum, conforme afirma o jornalista Mário Rosa na obra “A Era do escândalo”

As crises de imagem – ou crises de reputação – constituem um tipo bem particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade. (ROSA, 2003, p.21)

O conselho nesses momentos é falar a verdade. “É importante não esconder nenhuma informação durante a situação de crise. Faz parte da regra ‘conte tudo’. Isso significa dar todos os detalhes pertinentes, desde que não haja quebra de segurança nem de sigilo”. (CORRADO, 1994, p. 186)

Nizan Guanaes em colaboração para a obra “A era do escândalo” afirma que “a imagem tornou-se muito mais dinâmica. Qualquer falha ou a mínima gafe são disseminadas on-line e amplificadas por todos os meios de comunicação.” (GUANAES in ROSA, 2003, p. 17)

Além das classificações conforme a natureza da situação existem também as classificações por tipo que Nemércio Nogueira (2006) expõe que podem surgir por:

Ação criminosa; desastre industrial ou natural; falha de equipamento ou humana; questão jurídica ou de legislação; problema de RH, trabalhista ou ocupacional; episódio ambiental ou de saúde; disputa política; violação ou sabotagem de produtos; desastre aéreo; violência no local de trabalho; ameaça ou efetiva ocupação de instalações; seqüestro; incidente eletrônico (hackers, vírus criminosos) e outras. (NOGUEIRA, Nemércio, 2006, [www.interfacecomunicacao.com.br](http://www.interfacecomunicacao.com.br))

Mesmo catalogando algumas crises, existem algumas inimagináveis, como afirma Mafei: “algumas crises não cabem sequer dentro do mais azeitado plano previamente construído. Nesses casos, as medidas preventivas servirão apenas como referência”. (MAFEI, 2004, p. 110) Esse tipo de crise normalmente é o que se considera como atos de “Deus” porque não podem ser previstas. Como podem ser inúmeras as causas das crises, o melhor que pode ser feito é um estudo de prevenção de crises.

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. (ARGENT, 2006 p. 259)

Considerando as análises e citações acima, o fato é que as crises precisam ser previstas para serem evitadas. Portanto, uma empresa que inclui no seu planejamento a prevenção de crises, certamente saberá como agir e se comunicar nos momentos críticos. Este é o principal objetivo dos profissionais de comunicação que, inseridos em organizações de forma estratégica, podem contribuir para o planejamento eficaz na prevenção e administração de crises. A comunicação deve se unir com o recursos humanos e criar estratégias para que, primeiro, se evite crises surgidas a partir do público interno e, segundo, fazer com que o público interno seja seu aliado nas crises, entendendo e sabendo explicar exatamente por

qual situação a empresa está passando. Afinal o público interno é muito importante num momento de crise, pois faz contato direto com o público externo, a sociedade em geral.

## 2.1 – POR QUE SE PREPARAR PARA UMA CRISE

A preparação para uma crise ganha em muitos sentidos, tempo, credibilidade, trabalho de comunicação com seus públicos internos. Então prevenir e saber agir nesses momentos é a melhor maneira de gerir bons resultados. Para Mário Rosa, “As crises de imagem são eventos cada vez mais presentes em nosso cotidiano, mas ainda constituem um campo da sociedade brasileira praticamente não devassado e quase nada explorado pelos principais agentes e instituições”. (ROSA, 2003, p.21) Outro exemplo de crise é o caso Rodhia que conseguiu ser evitada no início. “Rodhia” (Grupo Químico Francês). Nesse caso a empresa conseguiu o sucesso após adotar medidas cautelosas, aderir a uma voz única sendo transmitida por porta-vozes, criando um comitê de crise. O fato ocorreu na década de 90, quando (a multinacional) foi acusada de não recolher as embalagens “tóxicas” do produto de sílica.

O boato era de que o produto provocava silicose, uma doença pulmonar grave. Prontamente, um técnico da companhia, que havia sido treinado como porta-voz para esse tipo de situação, convocou a imprensa para explicar que a sílica era um produto inofensivo, usado de forma corriqueira na fabricação de pneus, borracha e pasta de dente e que, portanto, não oferecia qualquer problema à saúde. (LUCAS, Luciane, 2006, <http://amanha.terra.com.br>)

Existem várias causas para situações de crise, porém o que devemos observar é que :”não é possível evitar desastres naturais, mas pode haver crises – as causadas por erro humano, negligência ou, em alguns casos, com intenção

criminosa – que poderiam ter sido evitadas”. (ARGENTI, 2006, p. 258) Como Argenti coloca em seu livro as crises naturais existem, mas as de erro humano são as maiores em questões de perda de dinheiro, imagem e credibilidade. Por isso a importância de se trabalhar a Comunicação em conjunto com o setor de Recursos Humanos dentro da empresa. Com funcionários bem treinados, se sentindo valorizados e com boa gestão do clima organizacional, o risco do público interno ser gerador de crises diminui.

## 2.2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Antes da crise é preciso tomar algumas medidas para evitar a mesma. O planejamento é feito antes que a crise ocorra. É preciso decidir como a comunicação e os trabalhos serão feitos, com boas estratégias e planos traçados. Já citamos que é preciso ser transparente ao passar as informações e cordial com seus públicos. Os planejamentos estratégicos podem ter nomes diferentes conforme utilidade e empresa indo desde plano de crise, planejamento estratégico, gerenciamento de crises, porém em qualquer caso “sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal”. (ROSA, 2003, p. 71) Nesses momentos é preciso mapear as situações de risco. “Ou seja, com maior ou menor nível de precisão, é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas”. (ROSA, 2003, p. 70) Nos planos devem conter planejamentos específicos condizentes com a atividade do grupo. Para o autor Rosa existem “pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de natureza econômica, de informação, desastres industriais, desastres



naturais, falhas em equipamentos e construções, de natureza legal, de relações humanas, de risco de vidas e regulatórias” (ROSA, 2003, p. 72) Esse plano “ajuda a reduzir a margem de erros, a controlar a situação e o impacto negativo que uma crise inesperada pode causar”. (DUARTE, 2002, p. 250) Num plano de gerenciamento de crises deve-se ter um roteiro padrão. Avaliar os riscos da organização. Avaliar os efeitos de uma crise sobre seus públicos internos e externos, definir as estratégias de comunicação. Após a crise as verificações são outras, é necessário assumir o controle e descobrir o que está acontecendo, montar o centro de gerenciamento de crises, ficar ligado com a mídia e manter a empresa funcionando.

### 2.3- IDENTIFICAR AS SITUAÇÕES DE RISCO

A empresa se conscientizou que pode ocorrer uma crise, as medidas que devem ser tomadas, agora é o momento de identificar dentro da sua empresa e atividade os riscos pertinentes que podem levar a uma crise. Então é preciso “adotar uma atitude preventiva, o que significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções”. (ROSA, 2003, p. 70) Nesses planos<sup>2</sup>, é preciso constar as situações que a empresa pode passar e o que deve ser feito em cada uma delas. É indispensável criar uma cultura de comunicação para esses momentos. Para a consultora Robin Cohn, um pré- esquema deve ser feito: “Identifique no mínimo dez problemas potenciais que podem afetar sua companhia. Qual seria a repercussão de cada um? Qual a sua primeira mensagem para cada um? Diga quem participa de seu Grupo de Crise<sup>3</sup>. Você reviu a cobertura de seu

---

<sup>2</sup> “O plano tem como desafio estratégico definir a forma como a organização irá se comportar em cada situação de crise, quais as ações que precisarão ser adotadas preliminarmente, que pessoas deverão ser acionadas, o que cada uma delas fará”. (ROSA, 2003, p. 72)

<sup>3</sup> Pessoas escolhidas para fazer parte da equipe que irá atuar na situação de crise.

seguro e sabe exatamente o que ele cobre? Você mantém canais de comunicação profissional com a mídia?”. (COHN apud ROSA, 2003, p. 74)

Acidentes com danos às pessoas, como vazamento de petróleo, queda de avião, incêndio em grandes proporções, entre outros. Empresas e pessoas em meio a escândalos de corrupção, com o envolvimento de órgãos públicos. Empresas e pessoas em meio a escândalos financeiros ou brigas familiares. Operações de fusão e aquisição de empresas que levem à concentração de mercado. Empresas e pessoas alvo de CPIs (Comissões Parlamentares de Inquérito) e outras investigações públicas. Crise de qualidade em empresas prestadoras de serviços públicos. Produtos adulterados, falsificados ou com problemas de qualidade. Personalidades vítimas de acusações de cunho pessoal. Empresas cujo produto principal é questionado publicamente por órgãos reguladores e de defesa da saúde. Empresas sob forte ataque difamatório da concorrência. (MAFEI, 2004, p. 110)

Outras situações também podem levar à crise segundo Octavio Isaac Rojas.

Crises relacionadas com a saúde e a alimentação (epidemias, intoxicações, etc). Acontecimentos políticos e conflitos sociais (protestos violentos, conflitos políticos e comerciais, etc.). Acidentes (relacionados com o transporte que afetem o meio-ambiente, incêndios, vazamentos químicos, etc.) Eventos de origem criminal (seqüestros, assassinatos, sabotagens, etc.) Assuntos jurídicos (de discriminação racial, de abuso sexual, plágios, etc.) (...) Ataques informáticos (vírus, entrada de hackers a sistemas, etc.) (ORDUÑA, 2006, [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt))

Já o autor Roberto Neves cita ainda outras situações, para assim perceber o imenso universo de possibilidades que entramos.

Grandes crises empresariais estão normalmente ligadas a: produtos e serviços com problemas. Conflitos com empregados: demissões em massa, greves. Escândalo envolvendo altos executivos: corrupção, fraudes, etc. Processos legais de várias naturezas. Atos de terrorismo contra a organização. Catástrofes: queda de avião, desastre ecológico, etc. Panes sistêmicas: falhas de computadores, erros de softwares, etc. Falhas humanas. (NEVES, Roberto. 2000, p. 115)

Os autores citam várias possibilidades iguais de crises, por isso cada empresa deve traçar suas próprias possibilidades. Após traçar as possibilidades, é preciso organizar os possíveis nomes e contatos de pessoas a serem procuradas nesses momentos. As informações devem ser guias contendo tudo desde nomes completos, telefones, e-mail, endereços, todos os dados para localizar prontamente

aquelas pessoas. Definir quem fará parte do grupo de gerenciamento de crises e escolher o porta voz para cada assunto e situação extraordinária. Normalmente, os porta-vozes são as pessoas mais ligadas diretamente ao assunto. O mais recomendável é um porta-voz por caso, para não ocorrerem erros e cada porta-voz dar uma versão diferente da que foi informada por seu colega para a imprensa. Esses portas vozes devem existir, estarem escolhidos porém nos momentos críticos o melhor é apenas uma pessoa passar as informações, os outros ficam a postos caso a situação precise de detalhes específicos das áreas dos porta vozes. A assessoria deve dispor de métodos básicos para evitar as crises:

1. A empresa deve dispor de uma norma escrita de administração de crises: um documento formal, preferivelmente preparado com a participação dos vários setores da empresa (...)
2. Essa norma deve conter as regras do processo de administração de crises, indicando também a constituição de comitês de crise no nível corporativo e em cada uma das instalações locais (nomes das pessoas, seus telefones profissionais, residenciais e celulares, endereços residenciais) (...);
3. Também é importante que todos esses gestores estejam sempre preparados para administrar crises, o que requer treinamento prático periódico;
4. Avaliação dos resultados dos treinamentos e do desempenho dos participantes e, se necessário, atualização da norma (...);
5. Envolvimento de todas as áreas nos treinamentos, porque uma crise pode abranger várias delas. (NOGUEIRA, Nemércio, 2006, [www.interfacecomunicacao.com.br](http://www.interfacecomunicacao.com.br))

Fora essas medidas é preciso manter um constante monitoramento das informações expostas na mídia e a criação de um comitê com a escolha de um porta-voz<sup>4</sup> qualificado. Um exemplo de sucesso é o da Johnson & Johnson.

Nos Estados Unidos, um caso clássico de gerenciamento de crise é o da Johnson & Johnson, vítima de um maluco que envenenou comprimidos de Tylenol, provocando a morte de sete pessoas. A sabotagem que poderia ser o fim de um produto que gerava uma receita de US\$ 400 milhões virou referência (...). O presidente da empresa foi à tevê, admitiu o problema e tomou uma decisão rápida e radical: mandou retirar 32 milhões de embalagens do remédio do mercado americano. A transparência, a rapidez e o respeito pelo consumidor fizeram com que em apenas um ano as vendas do medicamento retornassem ao mesmo patamar de antes do episódio. (GUANAES in ROSA, 2003, p.15)

---

<sup>4</sup> Porta-voz é a pessoa que irá representar a entidade ou pessoa publicamente. Normalmente, uma única pessoa é escolhida para essa função para não ocorrerem erros de comunicação.

Usar a transparência como estratégia é fundamental. Como no caso Tylenol. Todos seus públicos e mídias devem ser prontamente avisados, desde os funcionários, os fornecedores e a imprensa.

#### 2.4 – COMITÊ DE GERENCIAMENTO DE CRISES (CGC)

O Comitê de Gerenciamento de crises é necessário para os momentos de crises. Tem a função de dar condições da assessoria de imprensa conseguir “agir com a flexibilidade e agilidade necessárias numa crise”. (ROSA, 2003, p. 321)

O comitê de gerenciamento de crises deve entrar em ação quando a crise está acontecendo, porém sua estrutura deve ser feita antes desses momentos, mas deve-se criar um, quando não foi elaborado previamente. Jorge Duarte (2002) ensina em sua obra que o comitê deve ser logo acionado e deve ser formado por pessoas que tenham poder total de decisão sobre a situação. Duarte alerta também que o comitê deve conter poucas pessoas, que conheçam bem todas as situações.

Em situação de crise que envolvam empresas, é necessário convocar uma força tarefa para reverter a situação em curto espaço de tempo. As ações devem ser dirigidas para todos os públicos com os quais a organização se relaciona e, especialmente, com aqueles que sofreram ou que estão vivenciando as conseqüências do problema. (MAFEI, 2004, p. 113)

A estrutura do comitê deve ser ágil e flexível. O consultor americano Jeffrey Caponigro sugere uma estrutura mínima que esse comitê deve ter: “1) Presidente; 2) Coordenador ou ‘facilitador’; 3) Diretor de relações Públicas ou Comunicação; 4) Diretor de Recursos Humanos; 5) Responsável pela área de operações; 6) Responsável pela área de segurança; 7) Responsável pela área de qualidade; 8) Consultor externo”. (CAPONIGRO apud Rosa, 2003, p. 321) Percebe-se aqui que vários facilitadores estão ligados diretamente ao público interno. Dessa forma,

haverá facilidade muito maior de informar esse público antes de se repassar informações à imprensa. No entanto, essa composição é variada conforme as instituições e situações. Se for um caso de uma pessoa pública, a atuação deve ser composta pela assessoria de imprensa e a pessoa exposta. Nesse caso, o porta-voz é a própria pessoa, seu assessor de imprensa ou, em alguns casos, seu advogado.

O porta-voz é parte muito importante na crise, pois é por meio dele que as informações serão transmitidas. O público interno deve estar bem informado sobre a situação em que a empresa se encontra, estar alinhado ao que deve ser dito, pois é, de certa forma, um porta-voz informal da instituição. Já o porta-voz oficial vai ser quem divulgará publicamente as mensagens para os veículos de comunicação. O porta-voz pode até ler textos prontos feitos pela assessoria de imprensa, mas deve estar apto e entender como funciona a mídia para não cometer erros nas entrevistas.

## 2.5 – PORTA VOZ: O QUE ELE DEVE SABER

Para Rosa (2003) o assessor de imprensa tem a função de eleger como porta-voz uma pessoa com habilidades de comunicação, clara nas colocações e tranqüila para responder quando questionada. Isso porque, numa situação de crise, quando existe possibilidade de expor na mídia sua versão dos fatos, essa oportunidade deve ser aproveitada. O porta-voz deve usar esse tempo de exposição na mídia a seu favor, expondo sua versão dos fatos e tentando colocar a população do seu lado. Qualquer planejamento de crises depende da escolha de um bom porta-voz. O porta-voz não deve mentir, deve ser uma pessoa que tenha credibilidade, deve ter segurança quando vai falar, deve dizer tudo que quer de maneira rápida (os veículos de comunicação não disponibilizam muito tempo), deve

entender a situação e saber o que falar, deve saber tudo sobre a situação para não ser “encurralado” pelos jornalistas. “Porta-vozes cada vez mais profissionais, treinados e experientes, significam melhores condições de defender causas e organizações, especialmente em situações de crise (...) Por fim, a honestidade é fundamental porque demonstra que não se está tentando enganar a opinião pública”. (ROSA, 2003, p. 147-148) Karen Friedman faz algumas recomendações:

Acredite no que você fala; elimine jargões técnicos porque a audiência não é técnica; A atitude gera uma impressão duradoura; se você não sabe, diga que não sabe; não especule. Transmita fatos; não fale em off (sem que a fonte seja identificada) transmita mensagens claras e concisas, de modo que a audiência possa entender e passar para frente; demonstre preocupação e cuidado em situações difíceis; Pense primeiramente na audiência e fale a partir desse ponto de vista – e não apenas a partir do ponto de vista da imprensa; só transmita informações confirmadas; saiba com antecedência exatamente o que você quer falar e arranje um jeito de transmitir essa mensagem, independentemente das perguntas feitas; exemplos, anedotas, imagens, histórias e metáforas fazem sua mensagem ser lembrada; mostre energia e entusiasmo; ser ativo é melhor que ser reativo; esteja acessível e disponível; não minta. (FRIEDMAN in ROSA, 2003, p. 148)

Além disso, a mensagem do porta-voz deve ser demonstrada com confiança, sua expressão e atitudes devem ser observadas.

Sorria quando apropriado para que as pessoas percebam que você quer estar executando a função de porta-voz; nunca diga ‘nada a declarar’, mesmo quando não tem nada a declarar; se você ouvir uma pergunta estúpida, não exponha o autor ao vexame; evite dizer em coletivas ‘essa é uma boa pergunta’. Por um motivo: as outras todas (que você não elogiou) são ruins?; se alguém faz uma pergunta que nada tem a ver com o assunto que está sendo tratado, esclareça esse ponto. Diga que a questão é importante, mas diante dos assuntos mais prioritários, esse tema poderá ser tratado ao fim da entrevista; use a menor quantidade possível de números. Em vez de falar 998.000, fale quase um milhão; use comparações, principalmente em assuntos complexos, sempre que possível. (FRIEDMAN in ROSA, 2003, p. 148)

Todas essas propostas servem para o trabalho do porta-voz ser executado da melhor maneira possível. Um porta-voz ruim pode acabar ainda mais com a imagem e reputação de uma pessoa e/ou empresa. A comunicação do porta-voz

deve ser clara para que seu público entenda. Uma mensagem truncada pode piorar a situação. A aparência, a postura corporal e toda a atuação do porta-voz devem ser planejadas, porque tudo vai contar pontos na luta para sair de uma crise.

Mas, é necessário reforçar que, quanto melhor for o fluxo de comunicação interna, melhor será a prevenção ou o gerenciamento da crise. A comunicação com o público interno funcionando de forma estratégica é o grande segredo para ter este público como aliado. Para que as ações do porta-voz tenham mais credibilidade é preciso que a empresa reforce permanentemente ações de comunicação, utilizando ferramentas tecnológicas disponíveis (já citadas no capítulo I), mas, principalmente, utilizando comunicação genuína face-a-face, com a liderança preparada para este papel.

## 2.6 – COMO SAIR DE UMA CRISE

A empresa pode seguir todas as regras para prevenir uma crise, mas mesmo assim não impedir que ela aconteça. Nesses momentos, é necessário começar a usar o plano de gerenciamento de crises. Com a ajuda do maior número de profissionais, a assessoria de imprensa começa a executar seu trabalho juntamente com todas as áreas da empresa e o recursos humanos. A exposição na mídia em situações de crises é muito extensa, vai desde fatos não conferidos e expostos como verdades, elegendo culpados sem um juiz o fazer, até a exploração de detalhes que nem têm a ver com a crise para apresentar um material maior sobre a pessoa ou empresa. Nessas horas, a vida toda da empresa ou pessoa é pesquisada e exposta pela mídia. Por esse motivo, é sempre necessária uma conduta ética e transparente com os profissionais da mídia. “Falar a verdade é

sempre desejável, no campo das relações pessoais, antes, durante ou depois das crises, mas na esfera pública falar a verdade é uma obrigação para qualquer organização ou liderança”. (ROSA, 2003, p. 108) O público interno deve ser aliado nesses momentos porque também faz parte da imagem do grupo e porque devem manter a empresa funcionando normalmente. “Para os gerentes envolvidos, a crise certamente será pior enquanto durar, mas para os demais funcionários da empresa, os negócios devem continuar apesar da crise.”(ARGENTI, 2006, p. 287)

Nesses momentos não são expostos só casos ligados às crises, até mesmo a vida das pessoas é explorada pela mídia, como uma forma de gerar mais informação sobre o fato. A vida inteira das pessoas envolvidas nas crises é pesquisada, empresários, funcionários, participantes importantes. É necessário que a empresa ou pessoa faça uma investigação particular sobre suas atividades, para assim ter suporte para divulgações nas mídias. Se for para descobrir algo, é melhor a pessoa afetada descobrir antes que a mídia exponha publicamente. É necessário avaliar contas telefônicas, bancárias, documentos de qualquer tipo, evolução patrimonial e qualquer coisa que possa ser passível de investigação. Essas atividades fazem parte de um plano de gerenciamento de crises, que é “um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar, onde ocorreu uma situação adversa, possa ser captado como tal”. (ROSA, 2003, p. 71) O papel de indicar as melhores escolhas nesses momentos é do assessor de imprensa, avaliando essas situações o assessor consegue lidar melhor com as informações e avalia assim as possíveis informações que serão publicadas pela mídia, e como já planejou previamente está preparado para a situação. Com isso as respostas dos assessores serão mais diretas e bem elaboradas.



Se há um setor que se agita muitíssimo nas empresas quando emergem situações de crise, esse é, por certo, a assessoria de imprensa. A preocupação, absolutamente válida, de impedir que informações equivocadas sobre a empresa ou entidade ganhem a mídia e tenham repercussão desfavorável em seus públicos de interesse, no mercado e na própria opinião pública, faz que empresários e executivos redobrem o esforço de relacionamento com os veículos e os profissionais de imprensa. (BUENO, 2003, p. 75)

A imagem deve ser resguardada e para sair da crise é necessário montar um “manual” de regras com um plano de respostas às perguntas elementares, que possivelmente a imprensa irá fazer, é possível saber como responder rapidamente as questões indagadas pela imprensa.

O que causou a crise? De quem é a responsabilidade? Poderíamos ter descoberto tudo isso antes? Quais são os prejuízos humanos e materiais? O que fazer no exato momento para evitar que o problema se agrave? O que fazer para compensar, de certa forma, os danos causados? (MAFEI, 2004, p. 114)

Mas internamente a empresa também deve ter respostas alinhadas para dar a seus funcionários. Afinal, mesmo não sendo eles os porta-vozes oficiais da instituição, se relacionam diretamente com as pessoas em seu convívio familiar e de trabalho, com os clientes. Os gerentes devem perceber que o público interno pode ser ainda mais importante para uma empresa do que o externo, considerando que existem motivos comerciais e conseqüências no não alinhamento nessas áreas.

“Quando as notícias sobre determinada empresa chegam à imprensa ou aparecem na Internet, os funcionários devem estar munidos de uma versão própria da história, partida da empresa, para que se sintam parte da sua própria equipe. Essa estratégia também permite que as empresas tenham melhor controle de suas mensagens, sem depender do modo como a mídia os posiciona. (...) A probabilidade haver vazamentos de informações contidas em memorandos e outras comunicações ao clique do mouse significa que a comunicação interna deve sempre considerar os resultados do compartilhamento das suas mensagens com públicos externos, incluindo repórteres e investidores”. (ARGENTI, 2006, p. 175)

Alguns valores devem ser mantidos. O consultor americano James Lukaszewski ressalta alguns fatos que podem afetar positivamente ou negativamente a imagem.

A percepção da opinião pública sobre como uma empresa ou líder administram um problema conta mais do que os fatos. (...) Algumas poucas mensagens positivas importantes no começo ajudam a organização a se contrapor aos erros que a mídia sempre comete ao relatar situações desse tipo e aos erros da empresa ao responder. (LUKASZEWSKI apud, ROSA, 2003, p. 182)

Depois de todas as medidas tomadas, é hora de colocar na prática o Comitê de Gerenciamento de Crises. O comitê de gerenciamento de crises é o grupo que dará suporte nas crises porque está preparado previamente para essas situações.

## 2.7 – RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO, RECURSOS HUMANOS E PREVENÇÃO DE CRISES

Atualmente há uma discussão acerca de quem é o responsável pela área de Comunicação Interna dentro das empresas. Alguns dizem que o RH deve assumir a área, enquanto outros dizem que é dever da Comunicação trabalhar com esse público. O fato é que, analisando-se o que deve ser feito, comunicar-se com o público interno, as duas áreas deveriam trabalhar em conjunto.

O setor de Recursos Humanos é extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Essa mentalidade pode ser traduzida por valores institucionais. Para que os valores sejam transmitidos, é preciso mais do que a divulgação nos meios de comunicação interna, é necessários que os gestores, os líderes, dêem o exemplo. Neste momento os Recursos Humanos têm papel importante no treinamento dos funcionários, principalmente os gestores e altos executivos, para que desenvolvam a liderança. O falar e ser ouvido cria laços de

responsabilidades e fortalecem o sentimento de pertencer a uma organização que valoriza a cultura individual. Segundo Maria Inês Felipe, “a liderança pode ser desenvolvida a partir do momento em que o líder tenha como característica básica ‘foco nos objetivos’ e ‘vontade de ajudar o outro’ resgatando o potencial de cada indivíduo e estimulando-o a desenvolvê-lo”. (FELIPPE, 2007). O líder deve fornecer direções específicas para que seus liderados sintam-se seguros e também tenham como foco os objetivos da empresa.

Assim, Filiage comenta que, “quanto mais a equipe estiver afinada com a missão e com as metas da empresa, mais a comunicação fluirá — e fluindo a comunicação, mais a empresa será competitiva.” No entanto, se houverem falhas na comunicação, o problema pode ser outro: “(...) as falhas na comunicação escondem, na maioria das vezes, sérios problemas de relacionamento, de desajuste de foco.” (FILIAGE, 1999).

Para se detectar se existem problemas de relacionamento e insatisfação de funcionários, as empresas têm feito pesquisas de clima organizacional. Dessa forma tentam descobrir onde estão errando, para que possam se corrigir.

Para Melo (2008), “o clima ideal para uma empresa é aquele que, alinhado com os valores, possibilita a realização de suas estratégias”. Melo complementa que a empresa “deve comprometer-se com seus clientes, seus colaboradores e a comunidade na qual ela está inserida”.

O clima organizacional vai demonstrar o que os funcionários pensam sobre a empresa, o que deve ser feito para melhorar. Melo (2008) orienta que, “para fazer a correta gestão do clima organizacional, (...) você deve olhar para o mercado e ver o que ele espera de você como estratégia, olhar para os seus colaboradores e ouvir deles suas expectativas e o que os fazem se comprometer, e olhar para a

comunidade que o cerca e observar como se pode retribuir o sustento que ela lhe proporciona”.

Somente com colaboradores satisfeitos e comprometidos é possível fazer com que uma empresa tenha sucesso e se evite crises. Possíveis problemas de relacionamentos ou de comprometimento, podem gerar má produção e serviços ruins, o que refletirá na sociedade.

Trabalhando-se efetivamente a comunicação e o recursos humanos é possível se evitar crises empresariais. Se não existir alinhamento entre os dois setores para que se prevenir e evitar surgimento de problemas com clima organizacional, não haverá muito o que o setor de comunicação fazer durante uma crise de imagem. Todas as atitudes serão paliativas.

### **CAPÍTULO III - CASOS DE BOAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS**

Neste capítulo são apresentados casos de boas práticas de comunicação empresarial, sucessos em treinamentos e endomarketing. Aqui são exemplificados os conceitos vistos durante este estudo, mostrando que as boas práticas são válidas para gerenciar a prevenção de crises.

Nota-se que o clima com o público interno está diretamente relacionado à gestão correta, buscando-se prevenir as crises. Para que isso aconteça, é necessário que a comunicação empresarial trabalhe em conjunto com o setor de recursos humanos (que deve ser visto como um parceiro estratégico). O RH auxilia no treinamento de gerentes, na formação de liderança, que é um aliado estratégico para que a comunicação eficaz aconteça.

O treinamento dos colaboradores é fator importante, pois valoriza o funcionário, o integra à empresa. As conseqüências de empregados bem treinados, que se sintam valorizados, é um melhor atendimento ao público, melhora na produção e em todos os processos internos na organização. Esses fatores fazem com que a dose de confiança na empresa aumente, não somente por parte dos funcionários, mas também pelo público externo, que acaba notando a diferença.

Dessa forma, a chance de acontecerem crises geradas a partir de dentro da empresa (por exemplo: produtos mal feitos, escândalos etc.) se torna menor.

A partir do momento em que a comunicação se torna eficaz, transparente, o gerenciamento de possíveis crises se torna mais fácil. O endomarketing deve ser feito constantemente. Não deve ser encarado como útil somente em momentos de crises. Ele deve ser contínuo, para que o reservatório de boa confiança do público interno seja alto.

Os casos retratados neste capítulo retratam que, quando a identidade da empresa, o foco do negócio e o papel dos colaboradores são transmitidos de forma clara e compartilhados por todos, consegue-se o tão buscado sucesso empresarial, passando-se longe das crises.

### 3.1- SOUZA CRUZ

“Interaction Center: arma para o estado-de-arte na gestão do relacionamento.

A central de atendimento da Souza Cruz, chamada Interaction Center, tem como missão construir junto ao público da empresa a imagem de uma organização que tem excelência no relacionamento com os clientes. Isso se torna ainda mais forte se considerarmos que os fabricantes de cigarro são proibidos de anunciar os produtos que comercializam.

Para garantir que o contato com o consumidor seja sinônimo de bom atendimento, a empresa investe no público interno. Os operadores passam por um treinamento intensivo antes de assumir a linha de frente. São 45 dias de preparação técnica, sem considerar a passagem pela área de serviços de qualidade e os estágios nas áreas relacionadas ao serviço. Se o operador for responsável pelo telemarketing, por exemplo, visitará uma das regionais da empresa, fará treinamento com o gerente de vendas e terá contato com os motoristas que fazem as entregas para conhecer o funcionamento da distribuição.

Se o funcionário for para o atendimento ao consumidor, passará pelo departamento de marketing – em que terá contato com os gerentes das marcas -, pela fábrica e pelo centro de pesquisa e desenvolvimento. Ou seja, levará um

‘banho` de informações sobre a empresa, para que esteja apto a representá-la. São detalhes assim que fazem a grandiosidade da empresa.”

Fonte: BEKIN, 2004, p.19

Comentário: O treinamento foi a ferramenta de comunicação interna utilizada, fazendo com que, com funcionários bem treinados e com bom conhecimento sobre a estrutura da empresa, a comunicação interna se torne mais eficaz.

Esse treinamento intensivo pode impactar no resultado final, isto é, no atendimento ao cliente e conseqüentemente pelo diferencial pode gerar novos negócios, mesmo para empresas que possuem o rótulo de não serem politicamente corretas devido seus produtos comercializados, como é o caso da Souza Cruz.

O bom relacionamento do público interno com os clientes e demais públicos, ajuda a minimizar a sua imagem ruim perante a sociedade, já que os públicos estarão em contato com uma empresa preocupada com sua relação com o consumidor.

### 3.2- CREDICARD

“A Credicard recorre a inúmeros instrumentos para garantir a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.

Apesar de contar com os inúmeros instrumentos corporativos de medição do nível de satisfação de clientes internos que sua atuação multinacional lhe permite, a Credicard decidiu inovar novamente e lançar no Brasil a campanha interna ‘Tô Bem. Tô na Credicard’. Para a campanha, era importante ter um canal diferente, aberto para saber até que ponto os funcionários de fato valorizavam o sucesso das ações

realizadas internamente em seu benefício. A preocupação justifica-se: a 'população' de funcionários da Credicard é relativamente jovem, com pouco tempo de casa, com vontade de vencer, mas com poucos referenciais comparativos.

Como ter certeza de que as ações voltadas ao público interno tinham a devida repercussão? Os funcionários as valorizam? Um coquetel surpresa para 400 funcionários marcou o lançamento da campanha, ao mesmo tempo que os estimulou a responder à pergunta, divulgada na intranet: por que você gosta de trabalhar na Credicard?

Em apenas um mês, foram contabilizadas 1700 frases valorizando o que de melhor a empresa possuía, resultado que surpreendeu a todos. As frases valorizavam quatro áreas consideradas fundamentais: bom ambiente, reconhecimento às iniciativas das equipes, oportunidades de desenvolvimento e pioneirismo da empresa no mercado.

O resultado foi tão positivo que a empresa decidiu editar o livro 'tá falado', que compilou 600 respostas enviadas. A manutenção do clima de otimismo conquistado com a primeira fase da campanha prosseguiu com uma ação de comunicação dirigida, pela qual as frases publicadas no livro passaram a ser divulgadas no prédio da empresa, na Vila Olímpia, em São Paulo. Os autores são apresentados por meio de cartazes e banners nos andares. Como balanço final, a campanha demonstrou que as medidas que vem sendo adotadas pela empresa estão no rumo certo. E ainda instalou um clima de alto astral em todos os níveis hierárquicos da organização." Fonte: BEKIN, 2004, p.81.

Comentário: Percebe-se a importância do alinhamento dos setores de Comunicação e Recursos Humanos. Para saber como os funcionários percebiam a



empresa, a Credicard decidiu fazer uma pesquisa, que não deixa de ser uma pesquisa de clima organizacional.

Nota-se como uma campanha, quando é relacionada à integração com os funcionários, pode causar efeitos positivos para o clima interno da empresa.

Uma campanha jovem e moderna com o slogan “Tô Bem. Tô na Credicard” pede ferramentas de comunicação interna com características parecidas.

A Credicard percebeu a característica da campanha e do público e utilizou duas ferramentas de comunicação interna, que acabaram sendo exatamente condizentes com o perfil do público interno. O evento personalizado com um coquetel surpresa e a intranet foram ferramentas fundamentais para o resultado da campanha, pois ofereceram uma dinâmica ao projeto, além de facilitar a participação dos colaboradores.

Como já foi dito no decorrer do trabalho, conhecer o público é fundamental para que a mensagem seja a mais personalizada possível e os meios utilizados sejam coerentes às personalidades do público. No caso da Credicard, percebe-se que essa lição foi seguida, pois a campanha foi um sucesso.

### 3.3 – MAGAZINE LUIZA

“No interior paulista, a Magazine Luiza mostra que comunicação clara e objetiva é a chave para uma alta performance em equipe.

A cada dois anos, a Magazine Luiza realiza um grande evento aguardado com enorme expectativa pelos três mil funcionários: trata-se do Encontro, uma mega festa que tem como objetivo a confraternização, a integração e a troca de experiências entre profissionais de diversos níveis da empresa.

O último Encontro, entretanto, foi diferente: serviu também como plataforma de lançamento da profunda reavaliação organizacional da empresa, contida no recém-elaborado slogan “Sua excelência, o cliente”. Situada em Franca (SP), a empresa vende móveis, computadores e eletrônicos em geral e prepara agora novas metas para os próximos quatro anos. Nessa ‘nova empresa’ que surge, os clientes internos também ocupam papel de destaque. Para que o objetivo seja atingido, a cultura organizacional da Magazine nunca poupou esforços em prol da comunicação aberta e direta. Um de seus trunfos chama-se TV Luiza, um canal de programas gravados em VHS e apresentados ao pessoal para divulgar a cultura, a filosofia e as metas da Magazine. Não bastasse isso, a empresa sabe muito bem como motivar seu ‘eleitorado’: as premiações por boas performances chegam a 50 por cento do salário e os gerentes com melhor desempenho no mês ganham outdoors por toda a Franca, com os cumprimentos da empresa. Trata-se de uma inovação e tanto.

Nem é preciso dizer que, com tantos ingredientes favoráveis, os funcionários vestem a camisa da empresa. A meta da Magazine Luiza para os próximos anos é tornar-se a primeira empresa a ser lembrada pelos clientes por conta de sua excelência nos relacionamentos de varejo e nos serviços financeiros, premissa, que diga-se, já vem se cumprindo. E, ao que tudo indica, o pessoal está cheio de energia para fazer e acontecer, assimilando e colocando ‘na ponta da chuteira’ as novas filosofias da empresa. Resultados? É só questão de tempo.”

Fonte: BEKIN, 2004, p.134.

Comentário: A loja Magazine Luiza é um fenômeno no que se diz respeito ao atendimento e comunicação. Nesse caso, verifica-se que campanhas internas são a base para o sucesso dessa rede de lojas. São utilizados meios diversos desde

eventos, multimídia, premiação dos funcionários que vão desde remuneração a exposição externa a empresa.

O cliente interno tem plena consciência da cultura organizacional e não são poupadas ferramentas para atender da melhor forma todos os funcionários, o que se reflete no cliente final.

O Encontro é uma ferramenta importante pois coloca num mesmo evento profissionais de vários níveis da empresa, fazendo com que haja interação e diálogo entre eles. Aqui se percebe na prática o que foi dito neste trabalho: quando o funcionário se sente valorizado e ouvido, toma a empresa como sua e o resultado é a melhora no desempenho dos colaboradores. O slogan da campanha do Magazine Luiza é “Sua Excelência, o cliente”. Mas o slogan só pode se tornar realidade se os funcionários tornarem também o seu trabalho excelente.

### 3.4 – ZENECA

“Permanecer competitivo no negócio farmacêutico requer uma grande dose de informação. A Zeneca PLC, fabricante farmacêutico britânico, tem que competir com companhias farmacêuticas maiores e dúzias de produtos bem-sucedidos se quiser crescer. No mercado atual de assistência de saúde, o preço é um fator chave, pois governos, companhias de seguro e pacientes estão exercendo grande pressão sobre as empresas farmacêuticas, HMOs (*health maintenance organizations*) e todos os tipos de companhias de assistência médica para baixar os preços. Para os fornecedores de serviços de assistência médica, preços menores significam que eles precisam ter custos menores. Ao mesmo tempo em que se mantém lucrativa, a Zeneca precisa competir com custos menores e ser mais agressiva, criativa e

inovadora que seus concorrentes no marketing de seus produtos. Desde 1996, a Zeneca lançou 10 novos produtos, acelerando suas vendas de medicamentos vendidos com prescrição no mercado americano, o que responde por mais de 40% das vendas da divisão de medicamentos. Para atuar nesse mercado de medicamentos, a Zeneca investiu pesado em sua força de vendas. A gerência precisa que esse esforço de vendas se pague, de modo a gerar verbas para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

As instalações da Zeneca U.S. em Wilmington, Delaware, não têm falta de dados. No início dos anos 1990, seu mainframe IBM já mantinha 6 milhões de registros, que eram a fonte de relatórios com 15 centímetros de espessura que eram distribuídos mensalmente para 200 gerentes de marketing e de vendas. Os relatórios em papel continham detalhes históricos e atuais sobre clientes, produtos, contratos, preço de medicamentos e vendas. Dado seu tamanho, os relatórios necessitavam de uma grande dose de paciência e perseverança para localizar e identificar a informação específica necessária para um usuário. Segundo o engenheiro de sistemas sênior Keith Magay' "Poderia levar até dois dias para um gerente encontrar os dados pertinentes" por causa do tamanho dos relatórios em papel. Uma vez que os dados necessários fossem localizados (se eles fossem), eles ainda seriam dados estáticos baseados em papel e difíceis de usar e analisar.

Contudo, usar dados de marketing e de vendas é vital para a Zeneca se ela quiser competir de forma bem-sucedida. Por exemplo, um remédio para o tratamento de câncer da próstata da Zeneca, o Zolodex, era vendido mais barato que seu concorrente, o Lupron.

Devido às pressões dos clientes para baixar custos, seria de se esperar que o Zolodex fosse líder em vez do Lupron. Mas os gerentes da Zeneca só puderam

descobrir qual droga estava vendendo mais através da análise de seus dados armazenados, e esta era uma tarefa aterrorizadora quando chegavam os relatórios mensalmente.

Para resolver esse problema, a gerência da Zeneca decidiu construir um sistema de suporte à decisão que possibilitasse aos gerentes garimpar os dados rapidamente. O sistema, conhecido como ZICS (Zeneca Integrated Contracting System), compõe seus dados a partir de múltiplos bancos de dados de mainframes como se estes bancos de dados fossem um único data warehouse. Os gerentes de marketing e de vendas passaram a ter acesso aos dados a partir de seus computadores desktop ou laptops portáteis. Eles podem obter facilmente informação dos tipos de contas, clientes, classes de produtos, termos de contrato, prescrição de drogas, preço e históricos de vendas e de contratos.

O próprio sistema é sofisticado, usando tecnologia de processamento analítico on-line (OLAP) que possibilita que os usuários analisem múltiplos fatores simultaneamente. Os gerentes de negócios da Zeneca podem obter uma visão multidimensional dos dados para manipular informação de produto e de clientes. Como o sistema é interativo e suporta complexas comparações muitos-para-muitos, os usuários podem descobrir correlações indiretas que de outra forma não seriam visíveis. A análise ocorre on-line e interativamente.

Os usuários podem visualizar os dados de várias perspectivas, inclusive por produto, por tipo de conta ou por segmento de mercado. Um gerente pode entrar no sistema para ver quanto de uma determinada droga uma HMO comprou durante seis meses. O gerente pode clicar em uma célula para o nome da conta, e então clicar em outras células para ver o período de tempo e informações de vendas, então clicar ainda em outras células para ver os produtos. O gerente pode usar

ferramentas de navegação baseadas em menu para procurar por melhores comparações de dados.

Em 1995, usando esse sistema, os gerentes da Zeneca descobriram que o Zolodex estava vendendo menos que o Lupron. Os gerentes de vendas podiam puxar os dados de vendas de ambos os medicamentos por cliente, de modo que podiam demonstrar aos clientes quantas dezenas de milhares de dólares eles poderiam economizar comprando o Zolodex em vez do Lupron. Segundo Bob Bogle, vice-presidente de sistemas de informação da Zeneca:

"Com esse tipo de sistema, podemos analisar grandes volumes de dados de modo que nos permitem chegar a decisões de inteligência competitiva". A empresa pretende usar os dados para ajudar sua equipe a demonstrar aos clientes como um contrato com a Zeneca aumenta os lucros do cliente. O ZICS custou à Zeneca apenas cerca de US\$30.000 para ser construído, embora a empresa também tenha tido que pagar US\$200.000 para o software SSD subjacente.

Contudo, esse software pode ser usado como base para outros sistemas de suporte à decisão, e o ZICS acumulou relatórios tão profundos para seus usuários que a empresa planejou construir outros, incluindo um para servir a seus 27 gerentes de contas corporativas e outros para dar suporte aos 50 gerentes nacionais da empresa."

Fonte: MENEGHEL, 2006.

Comentário: O caso da Zeneca é interessante no que diz respeito a importância da tecnologia na comunicação, observa-se o impacto na diferença de comunicação e da própria absorção das informações antes e depois da tecnologia.

Esse caso mostra a importância da redução do papel para fins de comunicação dentro das empresas e o freqüente aparecimento de instrumentos

tecnológicos que fazem toda a diferença para a comunicação interna, e para a comunicação com todos os *stakeholders* da empresa.

A comunicação direta e clara foi uma das chaves da solução do caso Zeneca. A partir do momento em que utilizaram a tecnologia aliada à comunicação clara, à transmissão facilitada das informações, conseguiram melhorar o desempenho de vendas, conhecer melhor a situação do produto no mercado. O caso não explicita, mas é de se imaginar que o clima na empresa se tornou melhor por conta da inclusão da tecnologia e clareza.

Outro fator que não é citado mas pode ser percebido: caso houvesse algum problema com o medicamento vendido pela Zeneca, da forma como eram armazenadas as informações, poderia ocorrer demora na explicação da situação aos clientes. Sem falar na imagem de desorganização que poderia ser passada aos clientes externos, por conta de problemas de gestão.

### 3.5 – GERDAU

“Quando treinamento faz a diferença.

A Gerdau Aços Finos Piratini, usina siderúrgica do Grupo Gerdau, opera no município de Charqueadas (RS), a 60 quilômetros de Porto Alegre, e possui capacidade produtiva anual de 310 mil toneladas. Empregando atualmente cerca de 1100 colaboradores, a empresa dá mostras de que não basta ter uma linha de produção bem ajeitada – é preciso apostar firme na boa formação de seus associados.

Atualmente, a empresa vem aplicando um plano de aprimoramento dos funcionários da linha de produção, investindo maciçamente em treinamento. Fazem parte de seu processo de gestão as chamadas técnicas 5S: Grupos para Solução de

Problemas, Gerenciamento de Rotinas. Programa de Soluções etc. Foram esses atributos e a conseqüente motivação e evolução profissional de seu pessoal os motivos que levaram a empresa à conquista em 2002 do Prêmio Nacional de Qualidade categoria Grandes Empresas.

Em cinco anos, o total de horas de capacitação e formação técnica evoluiu de 84 para 339 horas/homem/ano. Na área de pesquisa, a siderúrgica tem projetos em conjunto com universidades e escolas técnicas, além de contratos de transferência de know-how e intercâmbios profissionais com diversas empresas do mundo.”

Fonte: BEKIN, 2004, p.173.

Comentário: A Gerdau comprova que os treinamentos com comunicação interna não podem ser vistos como gastos, mas como investimento. O retorno é extremamente positivo, os resultados são gratificantes para toda a empresa e a conseqüência é o reflexo nos resultados com o mercado.

Profissionais que se sentem valorizados dentro da empresa, vão passar a valorizar também o seu trabalho e produzir mais e melhor. A conseqüência é o menor risco de ocorrerem crises geradas a partir do público interno.

### 3.6 – REDECARD

“A Redecard promoveu, com enorme sucesso entre os colaboradores, a integração entre empresa e família.

A presença dos pais na formação das crianças é cada vez mais exigida por pedagogos e psicólogos. Os pais, em contrapartida, encontram dificuldades em justificar as longas ausências na vida de seus filhos. No entanto, essa situação pode



ser minimizada quando os pequenos entendem o trabalho dos pais e conhecem o lugar onde eles trabalham.

Considerando essa realidade, as equipes de RH e de Comunicações da Redecard buscaram promover essa integração, recebendo os baixinhos da sede da empresa, em São Paulo.

A idéia básica foi aliar conhecimento sobre o negócio da empresa a brincadeiras, oficinas, gincanas, distribuição de brinquedos e alimentação. A faixa etária selecionada foi dos 6 aos 10 anos. Um arsenal gráfico composto por crachás, cartazes, convites e camisetas foram confeccionados e uma equipe de monitores especializada em entretenimento foi contratada.

No dia escolhido, a molecada 'invadiu' a empresa. Começaram tomando café com seus pais. A seguir, tiveram teatrinho, oficinas e gincanas. O almoço foi um 'lanchão': hot dog, crepes e outras guloseimas, para realçar o clima de festa. Depois disso iniciou-se o 'Redetur', quando, ai sim, a turminha pôde conhecer onde papai e mamãe trabalhavam.

Apesar de ser um dia de expediente normal, todos os escalões se dispuseram a colaborar, ensinando, explicando ou tirando dúvidas. Lá pelas tantas, a garotada surpreendeu os profissionais, ao dar provas inequívocas de assimilação de toda a lição. A parte da tarde transcorreu com pausa para o lanche com a exibição de uma peça no auditório (encenada pelos próprios filhos dos funcionários) e com o encerramento, que teve distribuição de brindes.

As imagens do evento foram registradas em CD-Rom's e em uma exposição de fotos na própria empresa. Após a realização do programa, o indicador do índice de satisfação dos colaboradores disparou, atingindo a expressiva marca de 94 por

cento no último censo interno. Alcançar patamares tão elevados de satisfação configura que a escolha das estratégias da empresa foi a melhor possível.”

Fonte: BEKIN, 2004, p. 172.

Comentário: Aqui é nota-se explicitamente a importância de RH e Comunicação trabalharem em conjunto. A Redecard confirma que a família também faz parte do público interno, além de proporcionar a integração e a participação de todos os funcionários.

O caso mostra que as corporações perceberam a importância de trazer os filhos e familiares dos funcionários para o ambiente de trabalho, podendo assim influenciar um pequeno formador de opinião. Esses futuros formadores de opinião logo passarão a compreender melhor o mercado e as empresas e terão uma imagem positiva da Redecard para o resto de sua vida.

Interagir com o funcionário é uma forma de aproximar o funcionário à empresa, afinal uma empresa que se preocupa com seus filhos motiva o funcionário a trabalhar com mais empenho e satisfação.

O resultado da ação pode ser traduzido em: aumento do reservatório de boa confiança. Item que deve estar bastante elevado para que a empresa consiga passar por uma crise com o mínimo de estragos em sua reputação.

### 3.7 – GRUPO NOVA AMÉRICA

“A questão cultural”. No grupo Nova América, o sucesso em estabelecer um alinhamento interno está relacionado à cultura da empresa, ao grau de engajamento dos líderes e ao posicionamento da alta direção. Os canais de relacionamento intensos despertam compromissos e geram resultados.

Os funcionários são beneficiados por um ambiente de transparência no qual possuem liberdade para opinar sobre gestão, estrutura e decisões da empresa. Conforme se verifica na prática, esse é o ponto de partida para a tão sonhada vantagem competitiva.

De acordo com Ana Rosa Girardi, gerente de comunicação da empresa, as pessoas demonstram indisposição para se engajar em algo com que não se identificam e em que não acreditam. Essa resistência é amenizada, ou até mesmo se desvanece, quando elas sabem para onde se vai ou se deseja chegar. Dessa forma, objetivos estratégicos e metas operacionais passam a ser compreendidos.

Mas não se consegue isso da noite para o dia. Para atingir esse patamar, foi preciso chegar a um consenso de que todas as ações deveriam conduzir à conscientização e à mobilização em torno a Visão, Missão e Valores da empresa. Além disso, todo líder passaria a ser responsável por informações e esclarecimentos que preservassem a imagem institucional do grupo junto aos funcionários e à comunidade.

Essas freqüentes e integradas ações de comunicação foram apontadas como um diferencial quando, em 2000, o Grupo Nova América foi eleito um dos melhores locais para se trabalhar, de acordo com um ranking elaborado pela revista Exame. O caso do Grupo Nova América deixa uma lição muito importante: esta é a era da valorização do público interno, que se tornou o bem maior do mundo corporativo. Se transparência é o atalho do processo de construção da credibilidade e se clientes, fornecedores, funcionários e comunidade buscam a certeza de que podem confiar na organização, a comunicação é a plataforma ideal par aproximar essas pessoas da mesma diretriz empresarial.”

Fonte: BEKIN, 2004, p. 149.

Comentário: Quando se fala da importância da comunicação descendente, o Grupo Nova América é um caso importante para demonstrar essa situação.

Reafirmar valores e definir metas em parceria com o público interno é um processo muito intenso, para isso é fundamental o envolvimento de todos os líderes para o esclarecimento de dúvidas ou até mesmo direcionar alguém disperso ao contexto. Um dos pontos para o sucesso foi a transparência de toda a comunicação e a abertura para uma comunicação de mão dupla entre empresa e funcionários.

O caso do Grupo Nova América confirma a necessidade de se valorizar, cada dia mais, o público interno. Mostra que a formação de liderança tem papel importante para que o funcionário se sinta valorizado, ouvido pela empresa. Dessa maneira, a comunicação é valorizada, o clima organizacional melhora e a empresa tem melhora no resultado final: maior lucratividade.

Mais uma vez nota-se que a gestão do público interno está diretamente ligado ao nível do reservatório de boa confiança. Com funcionários e colaboradores satisfeitos, a tendência é ter clientes satisfeitos e menor chance de existir crises geradas internamente.

### 3.8 – HABITASUL

“De volta ao futuro. Como grande parte das empresas brasileiras, a Habitasul tornou-se especialista em sobreviver a inúmeras crises. Como estratégia para manter seus colaboradores e sua posição no mercado investiu na total diversificação dos negócios. Hoje a empresa atua em diversas áreas, como no setor imobiliário, hoteleiro, de papel e embalagem e de metal-mecânica.

Com a retomada do crescimento, a Habitasul começou a mudar seu perfil. Percebeu que a nova economia gerava uma competição mais acirrada e o relacionamento com seu *target* exigia uma estrutura humana sofisticada. Ao mesmo tempo, deu-se conta de que uma parcela considerável de seus funcionários dava mostras de insatisfação. Eles desconheciam os negócios de cada uma das outras empresas do grupo, o que tornava impossível uma sintonia corporativa. Com isso, surgiu um sentimento de abandono e exclusão e os funcionários atribuíam à empresa a responsabilidade por sua motivação.

Começou a ficar clara a necessidade da comunicação e integração entre as várias empresas do grupo. Assim, planejou-se cuidadosamente uma estratégia de endomarketing baseada em relacionamento e comunicação para novamente seduzir os talentos da empresa e envolvê-los no desejo de formar um time campeão.

Iniciado com uma convenção interna denominada Encontro com o Nosso Futuro, o processo de mobilização e planejamento fez com que 'o grupo fosse apresentado ao grupo', de modo que a história da empresa fosse revista, e a nova estrutura, apresentada.

Com a criação do Centro de comunicação institucional e recursos humanos (Cecirh), a Habitasul integrou duas das prioridades da empresa: seus recursos humanos e sua imagem institucional. Reportando-se diretamente ao presidente da empresa, o Cecirh concentrou suas forças na capacitação dos funcionários para a criatividade e a inovação, tornando-os mais capazes de atender às demandas em constante transformação de seus clientes. A comunicação interna passou a ser ágil e intensa e foram criados canais de interatividade para gestão participativa.

O investimento no funcionário começou a devolver à empresa seu 'laços de família'. Hoje, os funcionários trabalham em uma empresa com notável

responsabilidade social e ambiental, uma empresa cidadã que alcança patamares de excelência em seu desempenho mercadológico.”

Fonte: BEKIN, 2004, p. 151.

Comentário: Neste caso é possível analisar o impacto negativo relacionado à ausência de comunicação interna das empresas. Essa carência causa desmotivação, insatisfação e um possível aumento na rotatividade, pois como os funcionários possuem necessidades de auto realização, quando insatisfeitos ou com dificuldade de realização de seus objetivos têm a possibilidade de buscar no mercado uma empresa que os atenda. Insatisfeitos, ainda que não troquem de empresa, podem passar a divulgar negativamente a empresa, a produzir menos e com menor qualidade.

Ferramentas de motivação e integração são essenciais para reverter esse clima criado, pois os funcionários comunicados sobre as mudanças ou atividades da empresa sentem segurança e se envolvem mais com as metas estabelecidas de forma clara e objetiva.

### 3.9 – BODY SHOP

“Democracia na prática – pensamento assustador?”

Como a forma de pensar da Body Shop foi forjada nos anos 60 e completada pela filosofia new age dos anos 80, a visão do negócio é holística. “Vemos a nós mesmos não só como criadores de lucros para os acionistas, mas como uma força do bem, que trabalha para o bem-estar de nossos funcionários, de nossa comunidade e, em última instância, para o futuro do planeta como um todo”, diz Roddick. Para garantir a sobrevivência dessa filosofia, a empresa abriu em Londres, em 1984, uma escola de treinamento para funcionários e franqueados. A

escola de Treinamento da Body Shop caminhava na direção oposta a do resto do setor de varejo. “A nossa era uma escola de empresa como nenhuma outra, com cursos que se concentravam no desenvolvimento humano e na conscientização. Os varejistas convencionais treinavam para vender; nós treinávamos para o conhecimento. Eles treinavam com vista nos lucro: nós treinávamos com vistas à alma”, escreve um dos cursos da escola que tinha como lema “gerenciar com humor”.

Dois temas gerais perpassaram todos os programas de formação e comunicação da empresa. O primeiro era o de que informação é poder. Os funcionários eram constantemente convidados a desafiar as regras, a questionar o *status quo* e as coisas tidas como certas, a nunca aceitar que a gerência, pelo mero fato de ser gerência, tivesse razão. A empresa sempre enfatizou a importância do indivíduo e a necessidade de ouvir a opinião de todos os integrantes.

Para incentivar os funcionários a discutir as questões da empresa, foi criado o Dodgi (Departamento de Idéias Ultralegais). Muitas das idéias foram colocadas em prática como a loteria da empresa, na qual 50% do dinheiro vai para prêmios e o restante para caridade. O papel em que as etiquetas adesivas vêm grudadas é reciclado e usado como enchimento para cestas de presentes. Criou-se também uma nova abordagem para a resolução de problemas: se um departamento não consegue encontrar uma solução, outro departamento faz o *brainstorming* em seu lugar. Muitas vezes é duro convencer os funcionários não só de que eles têm o direito de desafiar tudo, mas também o poder de executar mudanças.

Roddick conta dois episódios que mostram esse problema: “Houve certa desconfiança quanto introduzimos um sistema de avaliação bidirecional. Em vez de deixar simplesmente que os gerentes avaliassem os funcionários, fizemos com que

os funcionários também avaliassem a gerência. Isso causou algum burburinho e perguntas incrédulas, do tipo ‘você quer mesmo que digamos o que achamos de nossa gerência?’, ao que respondíamos sempre com um sonoro ‘sim’. Nenhum dos gerentes foi contra; se você é gerente de uma empresa dessas, sabe da importância de escutar a força de trabalho. Quanto parecia que alguns funcionários ainda relutavam em expor suas mágoas. Criamos um sistema de comunicação chamado ‘Red Letter’, que passava pela gerência e chegava diretamente à diretoria. Foi por meio de uma ‘Red Letter’ que percebemos que nosso plano de benefícios para maternidade não era tão bom quando deveria ser – fizemos melhoras substanciais”. “Eu sei que ainda há muitos cínicos que vêm a Bod Shop com suspeita, que acreditam haver um motivo oculto, propósitos escusos em tudo que fazemos e dizemos. Esse não é o tipo de postura que encontramos dentro da Body Shop. Os funcionários nunca encaram nossos valores com cinismo; pelo contrário, as pessoas que trabalham para a Body Shop tendem a se apaixonar pela empresa. Não que isso seja, necessariamente, algo bom. Não acho, por exemplo, que seja muito bom que as pessoas se tornem dependentes demais da empresa – mas mostra aos cínicos quanto estão enganados”.

Fonte: BECKWITH, 1999, p.98.

Comentário: A Body Shop em sua estrutura tem princípios de valorização dos seus funcionários e para atingi-los, utiliza ferramentas importantes para que os colaboradores sintam-se realizados e engajados ao negócio.

Os treinamentos realizados com a equipe, apesar de terem fundamentos mercadológicos em sua essência, são apresentados como um “mimo” da Body Shop aos funcionários, pois eles são oferecidos, como descritos no caso, com intuito de “treinar com vistas à alma” de seus colaboradores.



Outra ferramenta implementada foi a Red Letter, que proporciona a comunicação de mão dupla entre todos os colaboradores e a alta direção, essa ação mostra transparência e o interesse no pensamento dos funcionários.

### 3.10 – CATERPILLAR BRASIL

“A Caterpillar Brasil, a partir do lançamento de sua Estratégia Século XXI – Nosso Futuro Hoje, decidiu alterar sua imagem dentro da corporação, favorecendo a inclusão de novos produtos em seu portfólio, cada vez mais tecnologia embarcada. A comunicação tinha de transmitir a nova imagem da unidade de Piracicaba à sua comunidade.

#### Estratégia

A estratégia decidida foi aquela de fazer de cada colaborador da empresa um portador das notícias da evolução e resultados da nova estratégia de negócios.

#### Plano de Ação

Ao longo desses últimos anos, um farto material em vídeo e impresso tem sido desenvolvido em vários idiomas.

#### Resultado e Avaliação

Atualizado e sempre renovado em sua abordagem, o Kit Básico de Informações Caterpillar Brasil apresenta uma personalidade inconfundível para os padrões de comunicação da corporação: exhibe os traços de uma organização que harmonizou, em sua maneira de fazer negócios, uma agressividade notável, uma agilidade e flexibilidade ímpares e o sorriso vitorioso de uma empresa que construiu um ambiente organizacional invejável.

Sem dúvida, esse posicionamento ajudou a revelar a merecida credibilidade que se empresta agora à fábrica: hoje, em nossas linhas de montagem, encontram-se modelos de máquinas com a mais alta tecnologia no mundo, os quais exportamos para mais de 120 países, atividade que representa 70% de nosso volume de produção.”

Fonte: FOCHI, 2000.

Comentário: O envolvimento do público interno nas decisões e ações estratégicas é um diferencial para as empresas, pois ajuda no clima organizacional e na imagem transmitida pelos funcionários ao público externo.

Porém, para que isso aconteça é fundamental que os colaboradores estejam alinhados às diretrizes da empresa e bem informados sobre todas as mudanças, isso evita o aparecimento de ruídos e integra toda a equipe.

Por isso a Caterpillar deu autonomia a seus colaboradores para que, por meio das metas estabelecidas, criassem meios de comunicação com os públicos estratégicos, fidelizando assim o público interno e através dele o público externo.

O envolvimento do público interno favoreceu o bom clima organizacional, o fluxo de comunicação e a qualidade no resultado final da produção.

## CONCLUSÃO SOBRE OS CASOS

Para uma empresa que investe na comunicação de seu funcionário, existe uma forte tendência a gerar lucratividade. Motivado e munido de informações sobre a empresa consegue atender o cliente de uma forma diferenciada, melhorando a imagem da empresa perante os consumidores e gerando um reservatório de confiança para a empresa, o que é muito importante durante crises.

Conhecer o público é fundamental para uma comunicação eficiente. Verificando os casos abordados comprova-se que nas empresas que adotam a

comunicação interna eficiente os funcionários sentem-se parte da organização e são mais motivados.

Atualmente os funcionários são vistos como ponto chave para um bom resultado da empresa. Apesar de estar bem claro que a empresa é composta por processos, máquinas e tecnologia, o homem continua sendo uma parcela importantíssima nesta relação e conclui-se então que é uma peça fundamental para toda a estrutura. Porém para que o funcionário entenda e compreenda o que a companhia precisa e espera dele é fundamental uma comunicação direcionada, clara e objetiva.

As companhias estão tomando consciência da importância do público interno estar sempre informado sobre mudanças corporativas, estratégias de mercado, concorrentes e produtos e serviços. Para isso é preciso trabalhar a comunicação em conjunto com o setor de Recursos Humanos. Assim é possível treinar líderes para que a comunicação aconteça face a face e aconteça o *feedback* necessário. Um relacionamento amigável e próximo com os supervisores faz muita diferença para que a comunicação flua de forma correta.

## CONCLUSÃO

Com o estudo verificamos a necessidade de investir em comunicação interna, aliado ao setor de recursos humanos, e em métodos eficazes na prevenção e resolução das crises. Nos casos analisados fica evidente a importância de se efetuar trabalhos adequados com o público interno para que haja bom clima organizacional, tornando os colaboradores aliados da organização.

Para chegar nessa finalização foi necessário explicar a comunicação, aprofundamos crises, comunicação com seus públicos, Rh, para então aprofundar e deixar claro o que são essas crises, por que se preparar, como inicialmente agir nesses momentos, identificar riscos e ao final os casos que evidenciam toda a importância dada na construção teórica do trabalho.

O planejamento estratégico e o gerenciamento de crises de imagem ainda é um tema relativamente “novo” na área de comunicação do mercado brasileiro. O método vem sendo adotado cada vez mais por grandes empresas e assessorias que já perceberam a necessidade e importância de um trabalho de prevenção.

Hoje tudo pode gerar uma crise, a questão é agir estrategicamente para evitá-las no que for possível. Com base na fundamentação teórica do estudo observa-se algumas medidas iniciais que devem ser padrões: é preciso saber o que está acontecendo, reunir informações sobre o fato (a pesquisa do clima organizacional é uma ferramenta bastante importante para isso); estabelecer bom relacionamento com os colaboradores; gerar liderança para que a comunicação aconteça com maior *feedback* possível; fazer com que a verdade esteja sempre em primeiro lugar principalmente com o público interno; procurar sempre elevar o nível de confiança na empresa; eleger um porta-voz e estabelecer um alinhamento de informações para os funcionários; ter uma comunicação única e bastante clara;

cuidar para que declarações e atuações não abalem mais a imagem da empresa e/ou pessoa; e formar um comitê de gerenciamento de crises (ativar ou criar um de emergência) e estabelecer comunicação efetiva entre os setores.

Um fato bastante citado de manter um bom relacionamento com as mídias (meios de comunicação) e demonstrar as atitudes da empresa e/ou pessoa ajuda na formação de opinião favorável à empresa, o que ameniza pensamentos negativos em momentos de crise.

É importante ressaltar que as crises empresariais podem ter início a partir de uma falha cometida pelo público interno. E durante uma crise, todos os funcionários devem estar alinhados ao discurso da empresa, saber que atitudes devem tomar, como agir etc. O funcionário é um porta voz da empresa. É entre o colaborador e o cliente que ocorre o momento da verdade. E, na maioria dos casos, está relacionado ao contato humano, o funcionário exerce um elo entre a empresa e o cliente. Sem o preparo ou a informação necessária desse colaborador todo o esforço da empresa pode ser perdido.

Portanto, como não existe nenhuma empresa atuante que não tenha clientes e funcionários, independente do ramo de atividade e estrutura que ela tenha, a comunicação interna eficiente é fundamental para quem deseja conquistar confiança e evitar crises de imagem.

## BIBLIOGRAFIA

- ALI, Moi. Como Usar Técnicas de Relações Públicas. São Paulo: Publifolha, 2001.
- ALMEIDA, Sérgio. Ah! Eu não acredito! : Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Curso de relações públicas: Relações com os diferentes públicos. 5ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- AMARAL, Luiz. Técnica de jornal e periódico. Imprensa Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1982
- ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: A construção da Identidade, Imagem e Reputação. Ed. Campus, 2006.
- AUMOND, Carlos Walter. Gestão de Serviços e Relacionamentos: 9 passos para desenvolver excelência em serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BECKWITH, Carol. Corpo e Alma. HSM Management – 16 de setembro e outubro 1999, página 98.
- BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BLIKSTEIN, Izidoro. Técnicas de comunicação escrita. Série Princípios. São Paulo: Ática, 2002.
- BIRCH, John. Como sobreviver na crise. Sem crise. Revista Propaganda. São Paulo: nº 486, ago, 1993.
- BORDENAVE, Juan Diaz. Além dos meios e mensagens: Introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 8ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1983.
- \_\_\_\_\_. O que é comunicação. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- BUCCI, Eugênio. Sobre ética e imprensa. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo, Barueri: Manole, 2003.
- BURGELIN, Olivier. A comunicação social: arte e comunicação. 70ª ed. São Paulo: Ltda. s/d. (original 1970)
- CANÇADO, Patrícia. O novo papel do chefe. REVISTA 150 MELHORES EMPRESAS: Para você trabalhar. São Paulo: Abril, 2006, página 25.
- CHANLAT, Jean François, O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHAPARRO, Manuel Carlos. Pragmática do Jornalismo. São Paulo: Summus, 2002.
- CORRADO, Frank M. A força da comunicação: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DUARTE, Jorge (org). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002.
- FENAJ, Federação Nacional dos Jornalistas. Manual Nacional de Assessoria de Imprensa. 2ª ed. Rio de Janeiro: CONJAI – Comissão Nacional dos Jornalistas em Assessoria de Imprensa. 1994.
- FLORENZANO, Virginia. Clique do conhecimento. REVISTA INFO CORPORATE 2006, Edição 01 – de janeiro de 2006, página 152.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2ª. Edição, revisão e ampliação. São Paulo: Summus, 2003.
- FOCHI, Marcos Alexandre B. A estratégia de comunicação da Caterpillar Brasil Ltda.– São Paulo: CONRERP 2ª Região, 1999, página 10.
- HUTT, Michael D., e SPEH, Thomas W. B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. 7ª. Edição. São Paulo: Bookman.
- KOPPLIN, Elisa;

- FERRARETTO, Luis Artur. Assessoria de Imprensa: teoria e prática. 4ª ed. Porto Alegre: Editora Sagra, 2001.
- KUNCZIK, Michael. Conceitos de jornalismo: Norte e Sul: manual de Comunicação. 2ª ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003, páginas 124, 155 e 159.
- \_\_\_\_\_. Obtendo Resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- \_\_\_\_\_. Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na comunicação organizacional. 2ª. Edição. São Paulo, SP: Summus editorial, 1997.
- LAGE, Nilson. A reportagem: teoria e técnica de entrevistas e pesquisa jornalística. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- LOPES, Boarnerges. O que é assessoria de imprensa. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- MAFEI, Maristela. Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia. São Paulo: Contexto 2004.
- MARCHESE, Amauri. Tudo sobre a comunicação interna nas empresas. Apostila. São Paulo: ESPM, 2006.
- MARCONDES FILHO, Ciro. Comunicação e jornalismo. A saga dos cães perdidos. 2ª ed. São Paulo: Hacker Editores, 2002.
- MELO, José Marques de. Comunicação: teoria e política. São Paulo: Summus, 1985.
- MENEGHEL, Alberto Jorge. Sistemas de Informação. Apostila. São Paulo: Centro Universitário Ítalo Brasileiro, 2006, página 26.
- NASSAR, Paulo. Comunicação Interna: a força das empresas. Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005.
- NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial. Brasiliense, 1995. (Coleção Primeiros Passos). São Paulo.
- NEVES, Roberto de Castro. Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. 2ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 2005.
- ORLANDI, Eni Puccinelli. Discurso e Texto: formação e circulação dos sentidos. Campinas: Pontes, 2001.
- PINHO, J. B. jornalismo na internet: planejamento e produção da informação on-line. São Paulo: Summus, 2003.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.
- \_\_\_\_\_. Jornalismo empresarial: teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1987.
- \_\_\_\_\_. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São paulo: Summus, 1986.
- RIBEIRO, Alex. Caso escola base: os abusos da imprensa. 2ªed. Ática. s/d.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- ROSA, Mário. A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003.
- ROSSI, Clóvis. O que é jornalismo. São Paulo. Brasiliense, 2000.

XIMENES, Sérgio. Minidicionário da Língua Portuguesa. Edição revista e ampliada. São Paulo: Ediouro, 1999.

### Sites

- AMARAL, Cláudio. História da Comunicação Empresarial no Brasil. Publicado no endereço eletrônico <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/memoria/0095.htm>, visitado em 18/04/2006.
- CHAMUSCA, Marcello. As relações públicas e a nossa majestade o consumidor. Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/trabalhos/resenhas.htm>>. Acesso em 20 de agosto de 2008, página 21.
- COMUNICAÇÃO INTEGRADA, Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/comunicacaointegrada.php>. Acesso em 22 de outubro de 2006.
- COSTA, Greicy Mara França Queiroz da. As Novas Tecnologias na Imprensa Brasileira. Palestra publicada em 2001 na página [www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br). Visitada em 28/05/2006.
- CRUZ, Vera Maria Broilo da. O Papel da Comunicação Organizacional. Publicado na página [www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br). Visitado em 23 de maio de 2006.
- DUARTE, Jorge Antonio Menna. Assessoria de Imprensa: o caso brasileiro. Disponível em: [http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/assessoria\\_imprensa/artigo3.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/assessoria_imprensa/artigo3.php). Acesso 25 de agosto de 2006. Acesso 25 de agosto de 2006.
- DUARTE Júnior, Antonio Marcos. A importância do gerenciamento de riscos corporativos. Disponível em: <http://www.risktech.com.br/PDFs/RISCORPO.pdf#search=%22o%20Banco%20Barings%2C%20em%201995%22>. Acesso 28 de setembro de 2006.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. Disponível em: [http://www.fenaj.org.br/Leis/Codigo\\_de\\_Etica.htm](http://www.fenaj.org.br/Leis/Codigo_de_Etica.htm). Acesso em 16 de outubro de 2006
- [br/energia/?conteudo\\_id=623&sub\\_campanha=0&img=15](http://www.fenaj.org.br/energia/?conteudo_id=623&sub_campanha=0&img=15). Acesso em 15
- LUCAS, Luciane. Saudável pessimismo. Disponível em: <http://amanha.terra.com.br/dicoes/198/especial.asp>. Acesso em 10 de agosto de 2006.
- FELIPPE, Maria Inês O País Precisa De Lideres E Não De Chefes! Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos>, visitado em 15/11/08.
- FILIAGE, Miguel Angelo. O maior desafio das empresas: a comunicação interna. Disponível em <http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos>, visitado em 15/11/08.
- MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação é Cultura, Cultura é Comunicação. Publicado na página [www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br). Visitado em 18/06/2006.
- MARTINIANO, Jairo. Comunicação eficaz: o segredo da liderança. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4931&org=2>, visitado em 12/09/2008.
- MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação e motivação: uma questão de relacionamento humano. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4641&org=2>, visitado em 12/09/2008.
- MELLO, Álvaro L. O que é um bom Clima Organizacional. Disponível em <http://www.carvalhoemello.com.br/artigos.php> visitado em 15/11/2008.
- NAVES, R. A. Comunicação Interna Impulsionou Produtividade na General Motors. Trabalho apresentado em 2005 e publicado na página [www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br), visitado em 09/05/2006



- NOGUEIRA, Nemércio. Gerenciamento de crises: só o treinamento mostra o despreparo das empresas. Disponível em: <http://www.interfacecomunicacao.com.br/noticias/dica46.htm> Acesso 11 de junho de 2006.
- ORDUNÃ, Octávio Isaac Rojas. A comunicação em momentos de crises. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf> Acesso em 11 de junho de 2006.
- PALMERSTON, Virgínia Bortes. Jornal Interno: os Fluxos de Comunicação e as Preferências dos Leitores. Publicado em 2000, na página [www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br). Visitado em 25/05/2006
- PEREIRA, Monalisa Leal. Comunicação Interna: aliada ou vilã - você decide! Publicado no endereço eletrônico <http://www.comtexto.com.br/2convicomcciMonalisaPereira.htm>, visitado em 13/06/2006.
- PÍLULA DE FARINHA. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoestrategiap%C3%ADlulafarinha.htm>. Acesso em 20 de setembro de 2006.
- RUIZ, Rodolpho Weishaupt. O desafio da comunicação em Planejamento Estratégico. Disponível em: [www.comtexto.com.br/2convicomteoriacomempreRodolphoRuiz.htm](http://www.comtexto.com.br/2convicomteoriacomempreRodolphoRuiz.htm). Acesso em 2 de maio de 2006.  
<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/19622/1/lvana+Barreto.pdf>
- STEINBERG, Fábio. As Lições do Caso Schering. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/antigo/clipping/clip1.htm>. Acesso em 20 de Setembro de 2006  
<http://marcio-comunicacaoempresarial.blogspot.com/2008/01/gesto-de-crises-comece-pelo-funcionario.html>  
<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/19622/1/lvana+Barreto.pdf>
- TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação em tempos de crise. Disponível em [www.gtmarketing.com.br/crise.htm](http://www.gtmarketing.com.br/crise.htm), visitado em 10/08/2008.