



## Introdução

Na primeira parte do trabalho apresenta-se um *modelo de mediação* orientado para melhorar a prática de comunicabilidade nas instituições, organizações, empresas e grupos agregadores de pessoas. O objectivo da parte inicial, sobre a comunicação, relaciona-se com a prioridade em dotar administradores, gestores e outros agentes da liderança, com postura favorável ao desenvolvimento da Comunicação Interna (CI) nos órgãos onde se empenham, tendo em vista a existência duma espécie de *esquecimento* na sua aplicação concreta.

A seguir desenvolvem-se os conceitos principais da comunicação interna, as problemáticas da aplicação do *endomarketing* (marketing interno) nas empresas e a interligação da CI na *filosofia* da comunicação integrada desenvolvida nos *mundos* empresarial e organizacional a todos os níveis.

Na parte final deixam-se *pistas* para *construir* planos de comunicação interna, alertando para a necessidade de se estar atento aos aspectos inovadores respeitantes a suportes de comunicação, e releva-se a importância da CI, e dum modo geral da boa prática de comunicabilidade, nos processos de reestruturações organizacionais, fusões, aquisições e vendas.

O trabalho termina no Anexo, onde se apresente a rede *PERT* (sistema adaptado ao *modelo de mediação* sugerido), para obter sucesso na realização dum evento na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias relacionado com o “*Discurso proferido pelo Presidente da República na 33ª Sessão Comemorativa do 25 de Abril.*”

## 1. Influência da Informação/Comunicação para o êxito empresarial e para a melhoria geral da qualidade de vida.

A influência instrumental da Informação/Comunicação para o êxito empresarial e económico, para a condução da política e dos ambientes de defesa/segurança e mesmo nos mundos religiosos e familiares, é decisiva para se obter sucesso. A literacia mediática é hoje indispensável para fazer da comunicação instrumento privilegiado na Aprendizagem e na obtenção de Conhecimento, para obter consensos e participação correcta nas problemáticas decisórias.

Em Portugal, na UE, no espaço Lusófono e de um modo geral onde se insere o mundo português, o poder comunicante percorre caminhos estreitos, mais influenciado pelos eventos políticos, culturais e de natureza diversificada do que pela panóplia tecnológica. O domínio da Informação/Comunicação proporciona boa ligação entre a forma de trabalhar a política e as vivências individuais, nos aspectos morais e éticos, passando a haver dificuldade em mentir e melhor transparência nos viveres (solitário, de trabalho, familiar e de lazer).

O desenvolvimento da “Globalização” e da Comunicação, nomeadamente “Comunicação Interna”, recomenda o estudo da obra dos Prémio Nobel de Economia de 1998, 2001, 2002, 2005 e 2006, para se interligar economia com comunicação correcta. Em 1998 Amartya Sen (liberdade, democracia e eficácia); em 2001 Akerlof, Spence e Stiglitz (informação assimétrica – o segredo não é mais a alma do negócio); em 2002, Smith e Daniel Kahneman (valorização da incerteza); em 2005, Thomas Schelling e Robert Aumann (teoria da decisão interactiva) e 2006, Edmund Phelps (preferível subsidiar o emprego, diminuir a exclusão, que subsidiar o desemprego – taxas de inflação reduzidas possibilitam evolução positiva do emprego).

A *Esfera Pública* (EP) dispõe de *organismos* de vários tipos e constitui-se em instituições/organizações/espacos exteriores ao Estado, servindo de *palco* de interesses comuns, formando opinião que influencia a política, mas o Estado é agente relevante na construção da sociedade civil, através da sua influência na EP. Os *media* portugueses dispõem de elevado quantitativo de *opinion makers*, responsáveis pela parte mais significativa do discurso mediático, alguns acumulando em diversos *campos*, constituindo-se força de pressão, modelando o discurso na sociedade e contribuindo para *enviesamentos de decisão*. Estes *orientadores* ajudam a perpetuar o

seu grupo social no “*Espaço de Opinião*” pelo que, ao *recrutamento*, se devia aplicar o conceito de *Partilha* no sentido de cumprirmos *mandatos* de dois/três anos e não como sucede na televisão, rádio e jornais, onde a maioria *milita* desde longa data.

A relação entre o *campo dos média* e a *Opinião Pública* foi sempre privilegiada, mas agora é decisiva à mediação social. A realidade “*público*” concretiza-se em correntes de opinião, formando ideias semelhantes em elevado número de pessoas conseguida pela comunicação social. A *Opinião Pública* desempenha função política quando dispõe de legitimidade ao nível das relações sociais agindo como agente de mediação simbólica nos diferentes contextos da vida social.

O Professor espanhol, Ignacio Ramonet, em “*Guerras do século XXI – Novos medos, novas ameaças*”, apresenta a “*Globalização/Antiglobalização – Guerra social planetária*” a partir dos aspectos instrumentais das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como transporte instantâneo de dados e proliferação de ligações electrónicas.<sup>1</sup> Ramonet considera a *Internet* responsável pela mudança de comportamento nas pessoas. Esta referência salienta-se para alargar o âmbito geográfico das nossas preocupações aos países emergentes, que designamos por BRICA (Brasil, Rússia, Índia, China e Angola) onde ocorrem desenvolvimentos económicos e sociais que importa conhecer e acompanhar.

Nos dias que correm, cada vez mais, o *Espaço Público* está a ser *invadido* pelos *blogues*, dispositivos que pela sua actualidade, criatividade e liberdade, constituem instrumento privilegiado para saber o que se passa, aqui e ali, em tempo real.

Toda esta diversidade e quantidade de meios de comunicação fazem da *atenção* bem escasso que todos procuramos conquistar.

Para promover melhorias na comunicação, tendo em vista gerir mudanças e provocar alterações de comportamento, considera-se necessário interligar problemáticas através de uma nova forma de comunicabilidade, capaz de responder ao seguinte:

- Quem terá interesse no nosso trabalho?
- Quais os sistemas mais capazes de o comunicar?
- Que pessoas estão em melhor posição para nos ajudar a alterar comportamentos, em relação a determinado tema?
- Pensar é organizar. Organizar é hierarquizar, para depois decidir. Os conhecimentos científicos e a experiência, interligados a partir do agir, integram o conjunto de relações, sendo agir, agir sobre e agir com (*os outros*), norteados por coerência e por partilha de saberes/poderes.

O *processo* de comunicabilidade que vamos apresentar, muito resumidamente, foi aprovado em provas de doutoramento realizadas em 23 de Janeiro de 2006, na FCSH/UNL. A sua *construção* faz-se a partir de contributos da Teoria da Argumentação, Pragmática, Técnica, modelos valorizantes da Relação Sistema-Meio e Critérios Epistémicos caracterizadores de racionalidades.

O conjunto aplica-se a qualquer assunto interligando os cinco paradigmas [*vistos como esferas de conhecimentos/práticas* de níveis diferentes (tamanho das esferas) conforme o seu domínio pessoal ou o desejo de o obter em termos de saberes/práticas.

No *esférico de comunicabilidade* constitui-se um espaço comum, podendo ser de *reduzidas dimensões*, mas que tem de ser conhecido/praticado (*assumido*) pelo agente da comunicação.

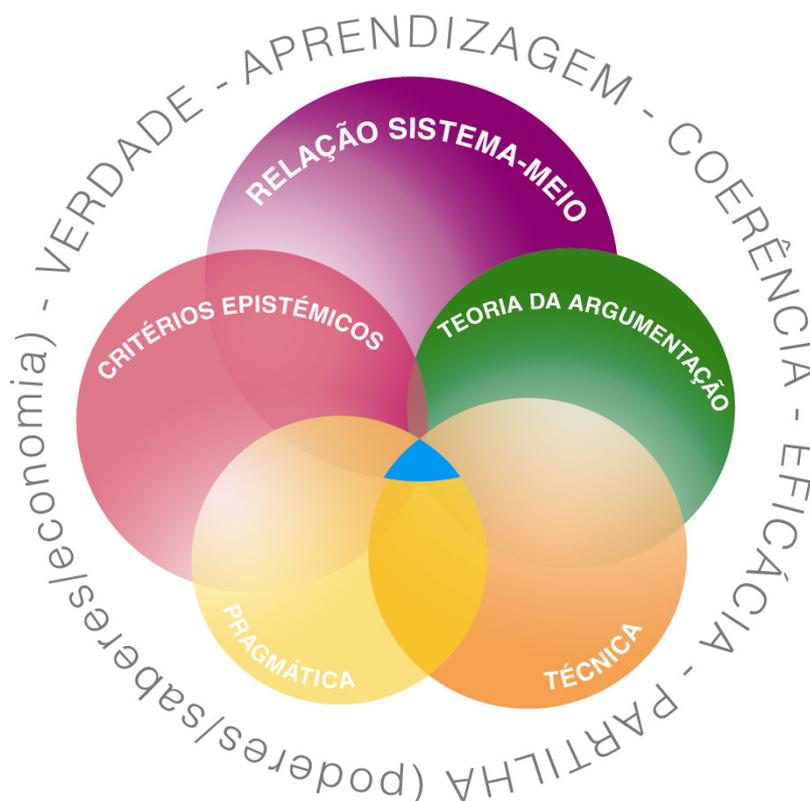
Ao conjunto dos cinco paradigmas interligados sobrepõem-se, numa espécie de *coroa circular*, conceitos e práticas que importa conhecer e aplicar:

---

<sup>1</sup> (Ramonet, 2002: 92 e 93)

Aprendizagem; Partilha (de poderes, saberes e economia); Coerência; Verdade (interligada nos conjuntos verdade/autoridade e verdade/utilidade) e Eficácia.

Esta prática de comunicabilidade recomenda-se a decisores, líderes e outros protagonistas do processo decisório, mas também a todos nós, nos mais simples processos de comunicação dos âmbitos profissionais, familiares ou individuais.



#### *Teoria da Argumentação.*

- “O autor tem de se fazer compreender. A argumentação provoca, ou aumenta, a adesão do auditório às questões apresentadas. A ligação espiritual entre os interlocutores é indispensável à comunicação correcta.
- O processo argumentativo obriga a prévio conhecimento dos valores admitidos pelos interlocutores. Quando o orador parte do princípio de que o auditório concorda com determinadas questões, que são controversas, comete petição de princípio, erro grave quando se pretende persuadir.
- A oportunidade do objecto da comunicação e o prestígio dos autores conseguido através do conhecimento dos seus currículos, nomeadamente juventude ou experiência (conforme os âmbitos), qualidade, competência e disponibilidade, são convenientes à eficácia do processo de comunicabilidade.
- As entoações, posturas, gestos e olhares, desenvolvidos na interlocução, influenciam a sua eficácia.
- A organização dos discursos ajuda a criar consensos. Na sequência do contexto comunicativo, nomeadamente dos hábitos e conhecimento do auditório, a intervenção é

preparada analisando os seus limites temporal, social, económico e psicológico, face à quantidade e qualidade dos argumentos disponíveis”.

Os conceitos e metodologias a relevar na **Pragmática** situam-se num processo comunicativo orientado para as consequências e para os efeitos das ideias. *Falar é agir*, quando se fala desenvolvem-se sentimentos, pensamentos e comportamentos nos interlocutores. A Pragmática constitui-se processo privilegiado na interlocução livre, com o fim de entendimento recíproco e mútuo do ser humano.

- “Comunicar é agir. O autor desenvolve no seu auditório sentimentos, pensamentos e comportamentos.
- A Comunicação eficaz pressupõe saberes mútuos e que haja intenção de autor e auditório em considerar que os enunciados produzem efeitos construtivos.
- O contexto em que decorre o processo comunicativo tem influência no sentido dos enunciados, uma vez que os interlocutores podem referir coisas diferentes daquilo que pensam.
- Na comunicação eficaz os intervenientes analisam todo o contexto envolvente: espaço, tempo, materiais, acções, estados, juízos, desejos, opiniões e suposições das pessoas que integram o processo comunicativo”.

#### *Técnica*

- “A natureza cultural da evolução técnica recomenda que se aproveitem todas as potencialidades dos interlocutores, quer tenham origem na experiência teórica quer na prática.
- A Técnica faz parte do êxito do ser humano, sendo as decisões correctas encontradas no entrosamento dos saberes teórico e prático.
- Hoje, século XXI, temos de aderir à comunidade virtual, protagonizada pelo computador multimedia, ligado às redes nacionais e mundiais, mas evitando mentalidade tecnocêntrica com melhores contactos humanos e actividades corporais, através do exercício físico, de afeições e amizades”.

Na Teoria Sistémica tradicional o todo é formado por partes, reunindo qualidades não possíveis em cada uma. Na nova teoria as estruturas, e processos, só são possíveis em relação a certo ambiente. Os Sistemas são objectos que criam e regulam relações auto-implicativas, sendo a sociedade considerada objecto capaz de produzir relações. A Comunicação é dispositivo de auto-regulação, sendo as operações de selecção que produzem a Informação o seu objectivo mais importante.

Modelos de comunicabilidade valorizantes da Relação Sistema-Meio.

- “No conceito actual de Sistema a Comunicação é o dispositivo fundamental da sua dinâmica desenvolvendo três aspectos selectivos: produção do conteúdo informativo; sua difusão; aceitação do conteúdo com alteração de comportamento.
- A improbabilidade de comunicação acontece em três níveis: falta de compreensão, os intervenientes entendem apenas o que a memória lhes permite; dificuldade de recepção, por razões de espaço, tempo e diversidade de interesses; resistência à aceitação do conteúdo da Comunicação e dificuldade na mudança de comportamento”.

Neste projecto de comunicabilidade joga-se em permanência esta componente, nomeadamente nos aspectos de gestão e liderança, preparando com base em cuidada programação as tarefas principais utilizando o método denominado Project Evaluation and Review Technique (PERT), adaptado à “prática de comunicabilidade”, como instrumento de planeamento, comunicação e controlo.

#### *Critérios Epistémicos.*

- “O processo argumentativo desenvolve-se demonstrando que uma correcta compreensão do discurso e das crenças do autor, provoca no auditório a sensação de que a maior parte do que se diz é verdadeiro.
- O cepticismo evita-se com a presunção geral a favor da verdade das crenças e no evitar atitudes de dúvida sistemática. As reticências sobre as próprias potencialidades, ou relativa a factos, circunstâncias e, até, acontecimentos concretos, favorecem o cepticismo. O céptico prejudica o ambiente social devido a frequentes temores, ansiedades e desconfianças.
- A percepção epistemológica desenvolve-se na argumentação, nomeadamente no seu estatuto, e na articulação da verdade com o racionalmente aceitável”.

Este princípio recomenda que se aceite a falta de conhecimento nas diversas áreas envolventes, por um lado, mas por outro recomenda que se estudem e conheçam as partes, e o conjunto, para melhor se poder informar, comunicar e alterar comportamentos, ou seja, releva a *Aprendizagem*.

Ao terminar o número dedicado à comunicação em geral, importa esclarecer que, embora importante e em muitos casos decisiva, a *prática de comunicabilidade* correcta nos *mundos* das empresas e organizações, não substitui gestão eficaz, política de competitividade e disponibilidade para o trabalho.

## **2. Conceitos da Comunicação Interna.**

Nesta intervenção pretende-se substituir o conceito mais generalizado, “Primeiro que tudo averiguar se a empresa quer mesmo comunicar, a seguir se existe alguma coisa para comunicar e só depois providenciar meios para comunicar”, por outro mais adequado ao ambiente científico das Ciências da Comunicação. Este último consiste em considerar Administração e Comunicação Interna (CI) como irmãs que se dão bem, sendo a CI instrumento decisivo para motivar, diferenciar, promover e integrar, ou seja, na vivência empresarial, ou noutra, tem mesmo de haver CI, não se pode esperar o resultado da averiguação respeitante a haver, ou não, desejo ou necessidade.

Cada vez é mais importante assumir a comunicação como atributo pessoal desejável para bem administrar, gerir, chefiar ou comandar, por isso deve haver esforço permanente para aprender (melhorar) em termos pessoais e, no mesmo sentido, influenciar quem nos rodeia profissional ou pessoalmente, tendo presente que para além da mensagem transmitida tem de haver resultados (mudança de comportamento – Niklas Luhmann, “A improbabilidade da comunicação”).

Na sequência da percepção da necessidade de melhorar o processo de comunicabilidade em qualquer empresa/organização a CI correcta é da maior importância, mas tem de haver inovação, rigor, coerência e continuidade. Em termos da percepção das necessidades, como acção da maior utilidade para preparar a Estratégia de Comunicação de uma empresa, sabe-se que comunicação incorrecta com o pessoal pode provoca problemas, destacando-se:

- Desconhecimento dos objectivos gerais da empresa;
- Fraca percepção das exigências dos clientes (consumidores);

- Pouca atenção à concorrência;
- Reduzido envolvimento na compreensão, e sequente prática, da empresa se empenhar na qualidade total;
- Fraco empenhamento no mundo laboral da empresa, devido a baixo moral, pouco interesse em colaborar na inovação e no aumento de produtividade.

A Comunicação Interna permanente nas empresas, embora esteja a ser estudada em qualificações académicas dos ciclos nível de licenciatura, mestrado e doutoramento, e no âmbito da formação profissional realizada em algumas empresas de sucesso, ainda está longe do necessário para produzir efeitos positivos generalizados. Os gestores precisam de comunicar para evitar que os trabalhadores da empresa saibam o que se passa por outras fontes. “Comunicar é empenharmo-nos e empenharmo-nos é assumirmos as responsabilidades”<sup>2</sup>.

Na área da comunicação global da empresa, na arquitectura da sua informação, surge a CI, por vezes designada como “sistema de comunicação de pertença” tendo como objectivo principal “favorecer adesão, cooperação e sentimento de pertença no seio da empresa”, ou seja, comunicar para partilhar valores e interesses comuns.

A empresa é um media na sua totalidade, comunicando através de todas as representações pessoais e materiais, tudo sendo importante para a sua Imagem. A forma como analisa e responde ao correio electrónico (e-mails) e telefonemas, estes ainda do maior interesse apesar de cada vez mais se utilizar a internet; o timbre do papel; o traje: o estar dos trabalhadores da empresa, a todos os níveis; a arquitectura dos edifícios e o endereço da sede social; tudo; caracterizam a imagem da empresa. Os factores de comunicação são todos importantes e contribuem para construir um “sistema de identificação visual e sonoro”, que se está a alargar ao olfacto, da maior importância a uma Imagem Empresarial correcta.

### **3. Endomarketing (Marketing Interno)**

#### **Interligação da Comunicação Interna nas *novas filosofias* da Comunicação Integrada das Empresas e Organizações.**

O endomarketing (marketing interno) constitui-se instrumento importante ao desempenho de empresas/organizações de sucesso por considerar clientes não apenas quem compra os produtos, mas também quem os produz e quem os vende, ou seja, todos os trabalhadores de determinada empresa ou organização.

Os clientes internos, a todos os níveis, nem sempre conhecem o valor e a importância do produto ou serviço que disponibilizam ao mercado. O “endomarketing” é uma acção orientada para a satisfação e interligação do público interno por forma a proporcionar melhor atendimento aos clientes externos. Antes de vender determinado produto as empresas precisam de convencer os seus trabalhadores a comprá-lo.

O endomarketing constitui-se uma forma de comunicar destinada a interligar clientes, produtos/serviços e colaboradores (administradores, directores, chefias e outros trabalhadores), sendo relevante ao lucro das empresas e contribuição importante para a motivação do pessoal, uma vez que integra a noção de cliente nos processos da estrutura organizacional.

No âmbito académico alargado a CI estuda-se como interacção possível entre as organizações e os seus trabalhadores, a todos os níveis, correndo paralelamente à panóplia de comunicabilidade das organizações, no sentido de proporcionar bom funcionamento geral. Nestes mundos os

---

<sup>2</sup> (Bland & Jackson, 1992: 21)

trabalhadores estão para além de clientes internos sendo antes alguém que actua na organização mais interagindo com todos os outros membros da sua comunidade empresarial na procura do êxito.

“Ricardo Fasti, em artigo intitulado ‘Esqueçam o endomarketing’, discorda da aplicação desse conceito pura e simplesmente para o trabalho de motivação do público interno. Entre outros argumentos, considera que ‘endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas; a resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores. O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação’”<sup>3</sup>.

Na actualidade empresarial portuguesa, onde se verifica necessidade de aumentar a produtividade e o nível de satisfação pela venda dos produtos próprios das mais diversas actividades, mesmo pensando no campo universitário, consideramos de relevar o marketing interno, a importância de recomendar a compra do produto que ajudamos a produzir aos nossos familiares, amigos, e a nós próprios, como dinâmica para desenvolver a nossa empresa. Quando recomendamos os cursos onde estamos envolvidos, ou outros, ministrados na Universidade onde trabalhamos, a irmãos, filhos, netos e familiares/amigos, estamos a fazer endomarketing, que nesta altura recomendamos como importante ao desenvolvimento do nosso local de trabalho.

No que respeita à interligação da CI nas novas filosofias da comunicação integrada nas empresas e organizações, nomeadamente nos mundos onde estamos envolvidos (académico, militar, media, igreja católica e familiar), tem constituído vocação empenhada desde Outubro de 1988, quando pisámos o chão, na altura ainda militarizado, da Avenida de Berna (FCSH/UNL), iniciando o curso de licenciatura em Comunicação Social, interligado com as tarefas diversificadas dos outros mundos.

“Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas acções comunicativas. Isto é, aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objectivos globais da organização”<sup>4</sup>.

Ao longo dos anos fomos sentindo muita dificuldade em passar a ideia da importância da comunicação organizacional integrada como relevante à obtenção de sucesso. Agora, talvez por haver melhor qualificação (mestrado e doutoramento, também na Nova), parece tudo se estar a abrir, havendo solicitações de intervenção, resposta imediata sobre o posicionamento correcto de bandeiras e fotografias, formas de vestir e conduzir intervenções orais, organização de discursos, orientação de “encontros” e até novos envolvimento na docência.

Nesta altura releva-se com mais conhecimento teórico, mas sobretudo prático, vivência do dia-a-dia no ambiente empresarial, que a comunicação organizacional integrada contribui para transmitir valores das organizações não se ficando pela divulgação dos seus produtos e serviços, mas relevando, cada vez mais, a interligação da imagem do produto com a imagem da empresa como exigência do novo consumidor.

*“Porém, a Comunicação Interna na Empresa não se resume a criar um bom sistema de informação, é necessário que a mesma seja efectivamente partilhada”*<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> (Kunsch, 2003: 155)

<sup>4</sup> (Kunsch, 2003: 180)

<sup>5</sup> (Camara et al, 2005: 441)

#### 4. Aspectos gerais da construção de um Plano de Comunicação Interna.

##### O papel da Comunicação Interna nos processos de reestruturações organizacionais, fusões, aquisições e vendas.

Na primeira abordagem para construir o Plano de Comunicação Interna (PCI) de qualquer empresa/organização, ou mesmo para *dinamizar* uma Universidade no sentido de a envolver num evento, importa ter presente, três conceitos: *querer comunicar*, *ter mensagens* e *saber comunicá-las*.

Para encontrar os pontos a comunicar, prioritários e outros, mesmo em situações de aparente harmonia, importa *rotinar*, por exemplo uma vez por semana, a necessidade de analisar o que deve ser comunicado, preparando uma lista de questões. Para cada assunto estabelecer: *mensagem principal*, *mensagens complementares* e *conteúdo geral*. Outro âmbito é evitar que se considere que o pessoal só precisa de saber/conhecer isto ou aquilo. O ideal, quando há dúvidas, é *deixar que as pessoas da empresa avaliem a necessidade de conhecer por si próprias*, ou seja, o importante é procurar razões para informar e esclarecer e não para evitar dizer ou explicar.

A informação não se deve compartimentar, pois toda é conveniente, no entanto na maior parte das necessidades empresariais articula-se em *Operacional* e *Informativa*, podendo ter outra designação classificando a imediata de “*Operacional*” e a mais abrangente de “*Estratégica*”.

Para satisfazer a questão *quando comunicamos* importa ter presente que dentro do possível o pessoal é o primeiro a saber para evitar a influência de boatos e de versões descaracterizadas nos *media*. Na maior parte dos casos é preferível que a empresa corra riscos, mas demonstre, aos seus trabalhadores e colaboradores, que confia neles informando na hora sobre todos os assuntos, incluindo os melindrosos. A frequência e a oportunidade para informar no âmbito da CI de determinada empresa/organização é dos maiores problemas a enfrentar tendo de ser consideradas caso a caso.

Os aspectos financeiros e as pessoas a envolver (*políticas*) em determinado PCI de empresas ou organizações para realizar determinado serviço ou produzir determinado produto, dependem do que se quiser realizar. Os orçamentos e respectivos custos são da maior importância e uma das tarefas que exige rigor e competência para avaliar.

Os custos da CI são variáveis conforme o tipo de empresa e empenhamento das administrações, mas devemos procurar rigor, valorizando esta importante função do *tecido* empresarial e administrativo. Alguns estudos observados na *internet* demonstram que as empresas do sector público, e as privadas com maior número de trabalhadores, são as que mais investem. Neste conjunto a maior parte tem uma direcção encarregada da CI, com orçamento próprio, embora a maioria não disponha de responsáveis em exclusividade, preferindo que a função seja realizada pelo Departamento de Relações Humanas ou pela Administração, ou que as tarefas de CI sejam cometidas ao Departamento de Comunicação e Relações Públicas. Quando as empresas não dispõem de órgão de CI próprio, nem mesmo um único responsável em exclusividade, utilizam *agências* especializadas e *free lancers*.

Na organização do PCI identificam-se os alvos (ter em consideração pessoas e grupos) e depois analisam-se os meios a utilizar, estes acompanhados dos respectivos custos, começando por definir se existe Órgão/Pessoa em exclusividade para realizar a função ou se esta é integrada num órgão já existente (Direcção de Marketing e Comunicação, Relações Públicas, Direcção de Recursos Humanos ou Administração).

Por vezes a Administração define um orçamento para a CI e o PCI subordina-se a essa verba, apresentando um Caderno de Encargos para cada acção a realizar.

Para concretizar mudanças e inovações é indispensável conseguir bom estado geral do moral e motivação do pessoal, posturas que exigem estratégias de comunicação adequadas, mas para

obter bons resultados as administrações têm de ser envolvidas e o seu empenho afirmado e divulgado. Esta última condição, a conseguir pelo *marketing interno*, para além de fundamental é difícil de realizar pelos responsáveis e pela equipa encarregada da CI das empresas ou de qualquer outra organização/instituição.

A intervenção (actividade empenhada) dos colaboradores na procura das informações de que necessitam para o seu trabalho deve *nortear* a CI. As chefias superiores e intermédias, de um modo geral, têm muito para informar sobre injustiças e louvores, mas por razões que a CI tem de ultrapassar, não o comunicam. Para além da inovação e criatividade para conseguir pistas para *transportar* a informação (para que *corra*) para *baixo* e para *cima*, a questão é da maior importância para o êxito final, de nada valendo providenciar (conseguir verbas) para implantar caros e sofisticados sistemas de difusão da informação, se não se utilizarem métodos correctos e eficazes para a recolher.

Para criar vontade de inovar face a casos concretos, mesmo abrangentes e diversificados, sugerem-se algumas práticas:

- Aceitar de todos as mais diversas formas de informar [escritos pormenorizados, *e-mails* pessoais, *bilhetes* (apresentados em *linguagens* diversificadas, das mais simples e com erros, às científicas de quadros superiores); intervenções orais, produzidas em reuniões ou reservadas apenas à Equipa de CI; considerar, em termos de estudo para avaliar da sua verdade e aproveitamento, *boatos* e *escritos anónimos*].
- Manter a ligação na recolha de informações e manutenção de *canais* de comunicação, providenciando a existência de pessoas convidadas para o efeito em departamentos, direcções, chefias e outros núcleos de trabalhadores das empresas como elos de ligação permanente. Esta metodologia, embora desejável e importante, deve ser preparada e acompanhada com cuidado para evitar melindres.

Na elaboração do PCI valoriza-se a adequação tecnológica utilizada para comunicar, mas sempre com a preocupação de obter equilíbrio entre os níveis materiais e o relacionamento humano. Na actividade empresarial a diversidade de suportes de comunicação altera-se diariamente. Apenas se recordam como merecedores de análise rigorosa: documentos de serviço; comunicados; boletins informativos; jornais/revistas de empresa; relatórios; ofícios (cartas); cartazes; desdobráveis; folhetos, *flyers* e outros, filmes, vídeos, *power points* e diversos meios de processamento de dados.

A maioria da comunicação realiza-se das chefias (administração, direcção, comando, outras) para subordinados, através de jornais, boletins e revistas das organizações/empresas, vídeo, Relatório e Contas (anual), reuniões e outras formas, que facilitam e encorajam o fluxo da informação no sentido ascendente. Por vezes até se faz por *conversas*, mas importa ter presente que para haver comunicação tem de haver intervenções nos dois sentidos.

#### *Pare, escute e olhe.*

A maioria de nós gosta de falar, mas é mais importante saber escutar (ouvir), analisando-se cinco tipos de informação no sentido ascendente:

Reclamações (por vezes censuradas por chefias intermédias); Reivindicações (são analisadas e consideradas); Informações pessoais [familiares, qualificações e aptidões académicas/outras, envolvimento em associações de solidariedade social, embora se deva estabelecer fronteira entre o que todos podem conhecer e aquilo que é reservado (confidencial) sendo preferível conhecer quem trabalha em determinada organização para estabelecer boas relações de trabalho, a todos os níveis]; Opiniões (muitas vezes as pessoas pensam de determinada maneira, mas muitos outros pensam que elas pensam de modo diferente, por isso a organização/empresa só tem a ganhar quando se sabe o

que cada um dos seus membros defende); Perguntas [as pessoas podem obter resposta às suas perguntas, quando se facilitam (dinamizam) perguntas por parte dos subordinados, mas têm mesmo de ser dadas respostas concretas, havendo sempre a considerar que o importante é a abertura do canal e não a qualidade do material que o atravessa].

*Manter o fluxo de informação no sentido ascendente.*

Para além dos benefícios para as empresas, encorajam os trabalhadores numa espécie de extensão do sistema de sugestões preenchendo formulários internos, reservados (ou confidenciais), com os assuntos de que se pretende obter resposta.

A seguir referem-se alguns métodos:

*Percursos através dos diversos sectores* (descobrir os problemas e falar com as pessoas); *Reuniões* (procurar que a comunicação se faça nos dois sentidos e ter em consideração que quanto menos participantes melhor); *Apresentações formais* [procurar que existam perguntas no fim de cada apresentação (debate controlado em termos de tempo)]; *Propriedade da ideia* (dinamizar o público a pensar por si próprio) é muito importante para a comunicação e para a motivação; Procurar que os trabalhadores exponham problemas e forneçam *pistas* para melhorar a produtividade, neste caso o “*Plano de Acção*” pode ser semelhante ao apresentado pela administração, mas tem pelo menos três diferenças: *os grupos sugeriram questões que a administração não tinha considerado; havendo áreas controversas a administração ficou preparada para as enfrentar; as chefias (directores) estão mais empenhadas no “Plano de Acção”*.<sup>6</sup>

No respeitante à gestão do PCI, sua observação dia-a-dia, para além de se verificar o andamento do PERT (*Project Evaluation and Review Technique*) *construído* para o efeito, acompanham-se os resultados:

*Verificações Regulares.*

- Mesmo que tudo esteja a correr bem nunca podemos ter certezas, se por exemplo o Boletim da Empresa se esgotou isso não prova que está a ser lido e dele se fala, tem de haver controlo da sua eficácia.
- O inquérito de vez em quando, sempre ajustado a determinado objectivo, é importante sobretudo quando se aplicam novos métodos de comunicação.

*Factores especiais a ter em consideração.*

- Diferenças regionais, comunicar na sede da organização não é o mesmo que na filial situada noutra região de Portugal ou no estrangeiro.
- Dados sócio demográficos, idade, vida familiar, tipo de trabalho, tempo de serviço, perspectivas de carreira e outros, a considerar caso a caso.
- Cuidado na formulação dos inquéritos, recorrer a especialistas exteriores, mas acompanhados pela gestão do PCI da organização/empresa.

*Observações/estudos quantitativos e qualificativos.*

Na *avaliação quantitativa* averiguando quantas pessoas pensam (sabem) isto ou aquilo; lêem ou discutem, este ou aquele assunto; se recordam, ou não, determinado evento, programa de vídeo

---

<sup>6</sup> (Bland & Jackson, 1992: 147 a 152)

ou televisão, sobre a organização/empresa. Esta avaliação pode resultar de inquéritos orais, *entrevistas* do tipo “*desculpe, não se importa ...*”, ou de *auto preenchimento* de questionários.

Para se conseguir conhecimento da realidade observa-se conjuntamente *avaliação qualitativa*, através de *entrevistas* cuidadas exigindo empenho e sabedoria na sua preparação. Pode também realizar-se por meio de *discussão por grupos* formados por pessoas de diferentes idades, sexos, experiências, se possível ocupando o mesmo, ou semelhante, lugar hierárquico (nível remuneratório). O ideal seria obter *entrevistas* sem aviso prévio.

#### *Utilização da Informação.*

Na maior parte dos casos o resultado de estudos sobre determinado assunto *percorre* os gabinetes da administração e são arquivados, não se divulgando, perdendo-se a oportunidade de conhecidos ao resultados haver motivação para melhorar.

Nos aspectos de comunicabilidade importa proceder em termos de eficácia, por exemplo, as *sondagens* só se devem realizar se houver intenção de trabalhar os resultados.

#### *Aspectos de economia: quanto vai custar?*

O custo depende do pretendido, mas é importante em todos os programas de CI pelo que importa ter presente que “*Não há Almoços Grátis*”.

#### *Quem prepara o PCI e assume a responsabilidade pela Comunicação Interna da organização/empresa.*

Para mais rigor e qualidade podem contratar-se especialistas no exterior na forma individual ou de “*auditores de comunicação*”, mas o objectivo deste trabalho consiste em valorizar a CI nas organizações e empresas, dotando com *instrumentos* adequados os seus *mundos* de marketing, recursos humanos e direcções de comunicação, na forma de especialistas credenciados capazes de a estudar e valorizar.

Os *suportes de comunicação* disponíveis para utilizar nos PCI são muito diversificados e do mais variado custo havendo elevada possibilidade de escolha e espaço para a criatividade do gestor do Plano.

Em termos de referência geral indicam-se alguns tipos:

- Vídeos institucionais ou de apresentação de serviços ou produtos;
- Manuais técnicos, explicativos, educativos e de publicidade geral;
- Boletins ou revistas da organização/empresa;
- Jornais internos, *newsletters*, jornais de parede e suportes externos;
- Cartazes, desdobráveis e folhas informativas (*monofolhas – flyers*);
- Comunicações directas através de reuniões e trocas de impressões com directores, chefes e coordenadores;
- Conferências e palestras para apresentas *novidades* (boas ou más);
- *Merchandising* interno;
- Radiodifusão interna para a divulgação de notícias;
- Rede interna de vídeo jornal;
- *Intranet*;
- Organização de actividades lúdicas, desportivas e culturais;
- Manuais de acolhimento para divulgar a cultura organizacional para integração rápida de novos trabalhadores, a todos os níveis, da empresa.

O *papel* da CI nos processos de reestruturação organizacional das empresas, suas fusões, aquisições ou vendas, está a ser trabalhado e relevado no *mundo académico* das Ciências da Comunicação, com base nas seguintes temáticas:

- Alicerces na construção de uma nova relação de confiança entre a empresa e os seus trabalhadores;
- Conhecimento e tempo;
- Credibilidade, relevância e significado;
- Respeito e ritmo;
- Saber ouvir (escutar) e relevar a comunicação não-verbal, nos processos de indicação do clima interno;
- Disponibilizar a panóplia comunicativa existente ao serviço (disposição)
- da nova organização/empresa.

Na complexa problemática das questões de mutação, em termos organizacionais, podem inscrever-se aspectos de enviesamentos de decisão provocados pela panóplia de comunicabilidade disponível. Para melhor conhecer, e minimizar, estes conceitos importa saber que podem surgir com a elevada disponibilidade de informação, neste caso influenciando as crenças de cada um, ou na forma de apresentação das mensagens, alterando as percepções que o seu enquadramento provoca no raciocínio das pessoas.

Para ultrapassar as questões de enviesamento decisório que percorrem o espaço mediático, o jovem Oficial da Força Aérea (tenente engenheiro de aeródromos) Luís Fernandes, propõe “dois desafios paradigmáticos”: melhoria na educação das pessoas em geral e na forma de informar, “tentar partilhar a verdade” por parte das elites. “Um contributo para diminuir este fenómeno de enviesamento poderá ser o estudo de modelos de comunicabilidade valorizantes para as elites. A complementaridade destes dois vértices (Verdade e Educação), por parte de um modelo deste tipo, poderá promover a aprendizagem de ambas as partes”<sup>7</sup>.

Em Anexo apresenta-se a adaptação do programa PERT (Project Evaluation and Review Technique – Projecto de Avaliação e Revisão Técnica) à prática de comunicabilidade solicitada na Prova de Frequência da disciplina de Comunicação Interna (06 de Junho de 2007) que também se junta.

No PERT (adaptado) analisam-se e relacionam-se as Actividades (tarefas), na forma (Que actividade tem de preceder esta? Que actividade pode seguir-se a esta? O que se pode realizar paralelamente a determinada actividade?); desenham-se acontecimentos, iniciais e finais; constrói-se a rede.

## Conclusões

O trabalho procura satisfazer três orientações gerais do autor:

Relevar a prática da comunicabilidade com a sugestão de um *modelo de mediação* que julga fácil de estudar e praticar; Demonstrar a necessidade de valorizar a Comunicação Interna nas empresas, organizações e outros conjuntos envolvendo pessoal; Apresentar *pistas* propiciadoras de contribuir para *construir* Planos de Comunicação Interna, fiáveis, de reduzidos custos, inovadores e orientados para aspectos práticos da realidade quotidiana.

---

<sup>7</sup> “A Influência dos Media no Comportamento”, Trabalho Prático Individual para a disciplina “Media e Opinião Pública” do curso de pós graduação/mestrado “Guerra da Informação – Competitive Intelligence”, apresentado em Maio de 2007, pelo Tenente da Força Aérea (Engenheiro de Aeródromos), Luís de Jesus Fernandes. Neste TPI (Pag20/27) o Tenente Luís Fernandes recomenda que se aplique, nos casos da resolução do efeito, Decisão por Enquadramento, o modelo de mediação proposto no primeiro número desta comunicação.

**Bibliografia**

- BLAND, Michael; JACKSON, Peter. (1992). *A Comunicação na Empresa*, Lisboa: Biblioteca de Gestão Moderna.
- CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. (2005). *Humanator – Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote.
- CARRILHO, Manuel Maria. (1995). *Aventuras da Interpretação*, Lisboa: Presença.
- CHUEN-TAU, Luís Yu. (sem/data). *PERT e CPM – Aplicações Práticas*, Lisboa: Pórtico.
- FERNANDES, Luís de Jesus. (2007). *A Influência dos Media no Comportamento*, in TPI para a disciplina “*Media e Opinião Pública*”, Lisboa: Academia Militar.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo: Summus.
- LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Julien; DIONÍSIO, Pedro
- RODRIGUES, Joaquim Vicente. (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Dom Quixote.
- LUHMANN, Niklas. (1992). *A improbabilidade da comunicação*, Lisboa: Veja.
- PENA, António de Oliveira. (2006). *A Comunicação como forma para reduzir a Incerteza em Situações Complexas de Decisão*, (tese de doutoramento realizado em 23 de Janeiro de 2006), Lisboa: FCSH/UNL.
- PERELMANN, Chaïm. (1993). *O Império Retórico – Retórica e Argumentação*, Lisboa: ASA.
- RAMONET, Ignacio. (2003). *Guerras do século XXI – Novos medos, novas ameaças*, Porto: Campo das Letras.
- RODRIGUES, Adriano Duarte. (1996). *Dimensões Pragmáticas do Sentido*, Lisboa: Cosmos.
- SANCHES, Manuel. (2002).
- DONALD DAVIDSON *Acerca da correspondência, Coerência e Cepticismo*, Coimbra: Angelus Novus Lda.
- WOLF, Mauro. (2006). *Teoria da Comunicação*, Lisboa: Presença.

## ANEXOS

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS

### DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, ARTES E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

COMUNICAÇÃO APLICADA:  
Marketing, Publicidade e Relações Públicas

COMUNICAÇÃO INTERNA  
Ano lectivo 2006/2007 – 2ºSemestre (06Junho2007)

#### PROVA DE FREQUÊNCIA (A)

**Consulta dos resumos/apontamentos/livros de apoio; computador; ou qualquer meio electrónico (tudo excepto outro ser humano).**

**Duração: Duas horas** (utilizar o máximo de oito páginas).

**Critérios de avaliação:** A cotação considera aspectos de linguagem (**estrutura das respostas**), inovação (**técnica e metodológica**) e de ligação ao currículo da disciplina (**conteúdos e objectivos**).

A cada número da Questão são atribuídos o máximo de cinco valores (total da Prova 20 valores).

#### ASPECTOS GERAIS A CONSIDERAR:

*“O Processo de Bolonha implica profundas transformações nos modelos pedagógicos das nossas instituições e afecta as rotinas e modos de pensar de professores, alunos e escolas. (...). Às escolas pede-se uma maior orientação profissionalizante dos seus cursos e uma alteração global de um modelo de formação focado na transmissão de conhecimento para um modelo orientado para a aquisição e treino de competências.” (Agenda Académica, 06/07).*

No respeitante a Competências, o Programa Geral da Disciplina (09Março2007) considera:

*“No final do semestre o aluno tem de estar capacitado para planear, implementar e controlar um Plano de Comunicação Interna, e, ainda, conseguir, conceber e desenvolver, os suportes de Comunicação Interna adequados a cada situação e perfil da organização (empresa) considerando a sua área de actuação e posicionamento no mercado.”*

#### QUESTÃO:

O trabalho realizado ao longo das aulas sobre o “Discurso do Presidente da República na 33ª Sessão Comemorativa do 25 de Abril”, proferido na AR no dia 25 de Abril de 2007, supostamente, chegou ao conhecimento do Presidente do Conselho de Administração do “**Grupo Lusófona**” que sugeriu à Direcção de Marketing e Comunicação que trabalhasse o assunto, com base na seguinte passagem do discurso:

“Os jovens, como disse, têm revelado potencialidades que nos fazem ter esperança e confiar no futuro. Mas que valores lhes estamos a transmitir? O que temos feito para que as novas gerações continuem a acreditar no seu País? Que condições criámos para que os jovens, sobretudo os mais qualificados, permaneçam em Portugal e não rumem a outras paragens? Estamos a fazer tudo o que devemos para garantir a sustentabilidade do nosso modelo de Estado social? Como iremos assegurar no futuro a justiça e a equidade entre as gerações? Que ambiente e que recursos naturais vamos deixar aos nossos filhos?”

Partindo da hipótese que aceitou o convite da Direcção para preparar um **Plano de Comunicação Interna**, no âmbito da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, com o objectivo de obter a participação do diversificado *mundo humano* da Universidade num evento, com a duração de uma tarde (15h00/19h00), a realizar na segunda quinzena de Novembro do corrente, para sensibilizar a juventude portuguesa para participar, activamente, nas “**Comemorações do 25 de Abril de 2008**”, responda aos seguintes números:

1. Descrição geral do seu “**Plano de Comunicação Interna**” (PCI).
2. Apresentação, pormenorizada, dos suportes de comunicação do seu PCI, indicando os alvos prioritários a sensibilizar, por cada um deles.
3. No âmbito da gestão do seu PCI, apresente a melhor forma para administrar o dia-a-dia da concretização do PCI na Universidade.
4. O currículo da disciplina salienta. “*A Comunicação como instrumento privilegiado para obter consensos, e sucesso, nos processos decisórios, a todos os níveis*”.  
Na sequência do trabalho desenvolvido sobre um *novo modelo de mediação*, apresente a prática de comunicabilidade adequada ao desempenho da tarefa que assumiu, admitindo que a realiza a partir de 02 de Julho e que o evento, como foi referido, ocorre na segunda quinzena de Novembro de 2007.  
Na prática de comunicabilidade inclua a construção, numa das páginas da folha de prova quadriculada, da programação das tarefas principais a desenvolver (mínimo de quinze), utilizando o método PERT (*Project Evaluation and Review Technique*), adaptado ao modelo de mediação trabalhado nas aulas.

Prova de Frequência (A), 06Junho2007

Professor, Doutor António Pena.

APLICAÇÃO DO MÉTODO PERT  
[adaptado ao “modelo de mediação” sugerido (exemplo simplificado)]

**ACTIVIDADES,  
para cumprir o PCI  
destinado a obter êxito  
no evento referido na Prova de Frequência.**

JULHO			AGOSTO			SETEMBRO			OUTUBRO			NOVEMBRO									
02	08	16	23	30	06	13	20	27	03	10	17	24	01	08	15	22	29	05	12	19	26

A – Reunião com Administração para decidir data do evento (proposta 26Nov07/segunda-feira).

B – Preparação de Inquéritos/Entrevistas (estudantes, professores e funcionários) para averiguar motivos da falta de interesse pela data.

C – Preparação formal e aprovação (Direcção de Marketing e Comunicação) do PCI.

D – Convite a militares relacionados com o “Proc 25Abril74” (antes/durante/depois).

E – Convite a civis (políticos e administradores/economistas)

relacionados com o “Proc 25Abril74” (antes/durante/depois).

F – Preparação de um filme com intervenientes no QG da Operação (seis/Pontinha), (DepartCCATI)

G – Análise da *passagem* do Discurso referida na PF (DepartCCATI).

H – Análise da *passagem* do Discurso referida na PF (Cursos de Ciência Política).

I – Análise da *passagem* do Discurso referida na PF (Cursos de Ciências da Educação).

J – Análise da *passagem* do Discurso referida na PF (Cursos ligados

ao Espaço Lusófono, à História, à Filosofia, à Sociologia e à Economia).

K – Programa do Evento [Conferência/Debate (15h00/17h00), Lanche (17h00/18h00) e Sessão Cultural (18h00/19h00)].

L – Escolha/Convite dos intervenientes na Conferência e na Sessão Cultural.

M – Lista de convidados e envio de convites.

N – Divulgação do evento (utilizar o máximo de suportes de comunicação).

O – Controlo de Participantes (Conferência e Sessão Cultural).

P – Providenciar fornecimento e serviço do Lanche.

Q – Último controlo do PCI.

