

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE MARKETING

Características do House Organ e a Função na Comunicação Interna
de três Empresas Líderes

Ali Celestino Martins Santos

RIO DE JANEIRO
Dezembro/2009

Características do House Organ e a Função na Comunicação Interna de três Empresas Líderes

Ali Celestino Martins Santos

Trabalho apresentado à Universidade Estácio de
Sá como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Marketing.

Professor Orientador: Eduardo Antonio Fernandes de Araujo

RIO DE JANEIRO
Dezembro/2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237

Santos, Ali Celestino Martins

Características do House Organ e a função na comunicação interna de três empresas líderes / Ali Celestino Martins Santos - Rio de Janeiro, 2009.

49 f.

Monografia (Graduação em Marketing) – Universidade Estácio de Sá, 2009.

1. Comunicação empresarial 2. Comunicação interna. 3. Comunicação organizacional. 5. Endomarketing. I. Título.

CDD 658.45

Ali Celestino Martins Santos

Características do House Organ e a Função na Comunicação Interna
de três Empresas Líderes

Trabalho apresentado à Universidade Estácio de
Sá como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Marketing.

Aprovado em ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA:

Prof:

Prof:

Prof:

RIO DE JANEIRO
Dezembro/2009

A minha família, que sempre incentivou o conhecimento como caminho para a realização pessoal e a liberdade social.

A minha esposa, Liriana, que planejou comigo esta jornada e me apoiou em todo o percurso.

A meus filhos, Guilherme, Vitor, Rafael, Lucas e Lara, que me dão novas razões para caminhar, todos os dias.

Agradeço aos colegas de caminhada, alunos e professores do Curso de Marketing da Universidade Estácio de Sá, com quem troquei e aprendi mais do que esperava.

Resumo

O objetivo do presente trabalho é analisar, através de exemplos, a importância dos *house organs* para as empresas e identificar conceitos para a excelência dessas publicações. A partir de entrevistas com seus editores e análise das publicações, são comparados dados objetivos, conteúdo, forma e o modo como são feitas as publicações de três empresas líderes em comunicação interna: Transpetro, Unimed-Rio e Vale. Elas foram selecionadas entre empresas do Rio de Janeiro finalistas ou ganhadoras de prêmios da ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, nas categorias de Comunicação Interna e/ou Jornais e Revistas Internas, e também estão elencadas entre as melhores para se trabalhar. Visamos conhecer o papel desta ferramenta no conjunto de recursos de comunicação de cada organização, seu impacto no clima organizacional como elemento de informação e motivação, e a transmissão de informações úteis ao desempenho das tarefas para os empregados. Concluimos que são várias as funções dos *house organs* na comunicação empresarial e devem ser vistos no conjunto da grande variedade de recursos de comunicação de possíveis para uma organização. Estes meios deverão ser usados a partir de um planejamento estratégico, de um plano de marketing e endomarketing e de um plano de comunicação, apoiados em dados e fatos e alinhados com a cultura e objetivos de cada organização. As empresas pesquisadas valorizam os *house organs* porque eles cumprem o papel de informar aos funcionários, é uma mídia transportável e simples, pode servir para comunicar uma informação básica ou para aprofundar assuntos complexos, tornar conhecido o rosto das pessoas e explicar suas tarefas ou características. O *house organ* corretamente posicionado fala a língua do seu público, abre espaço para suas colocações, tem uma boa apresentação visual, cumpre sua periodicidade, retrata a realidade e aponta os caminhos do futuro da organização.

Palavras-chave

Comunicação Empresarial, Comunicação Interna, Comunicação Organizacional, Endomarketing, *House Organ*

Abstract

The objective of this study is to examine, through examples, the importance of house organs for businesses and identify concepts for the excellence of the publications. From interviews with publishers and a analysis of publications of three leaders in internal communication: Transpetro, Unimed-Rio and Vale, data are compared with goals, and also are compared content, form and manner as the publications are made. They were selected from companies of Rio de Janeiro finalists or winners of prizes *ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial* in the categories of Internal Communication and / or Internal Magazines and Newspapers, and are also listed among the best to work with. We aim to understand the role of this tool in the suite of communication within the organization, its impact on organizational climate as an information and motivation and provision of information useful for carrying out tasks for employees. There are various functions of the house organs in business communication and they should be seen throughout the range of communication capabilities possible for an organization. These resources should be used from a strategic planning, marketing plan, from internal marketing planning, and communication planning, supported by data and facts, aligned with the culture and goals of each organization. The surveyed companies appreciate the house organs because they fulfill the role of informing employees, the media is transportable and simple, and can be used to communicate basic information or further complex issues, make known the faces of the people and explain their work or characteristics. The house organ positioned properly speak the language of its audience, opens space for its investments, has a good visual presentation, fulfills its periodicity, shows the reality and points to ways the organization's future.

Keywords

Business Communication, Internal Communication, Organizational Communication, Endomarketing, House Organ

Sumário

1 – Introdução	10
2 – Comunicação interna, endomarketing e <i>house organs</i>.....	12
2.1 – Definições	12
2.2 – Comunicação Interna e Cultura Organizacional.....	14
2.3 – O papel dos <i>house organs</i>	15
2.4 – Endomarketing x Marketing.....	17
3 – Método da pesquisa	19
3.1 – Metodologia.....	19
3.2 – Objetivo Geral	20
3.3 – Objetivos Específicos	20
3.4 – Questões Norteadoras	20
3.5 – Delimitação do Estudo.....	21
3.6 – Fundamentação Teórica.....	21
3.7 – Delimitações do Método.....	21
4 – Pesquisa	22
4.1 – Transpetro	22
4.2 – Unimed-Rio	23
4.3 – Vale.....	25
4.4 – Coleta de dados.....	27
4.5 – Múltiplos canais.....	27
4.6 – Gestão, hierarquia e resultados.....	28
4.7 – Avaliação qualitativa da Comunicação Interna	29
4.8 – Os <i>house organs</i>	30
4.9 – A forma e o conteúdo	32

5 – Discussão.....	36
5.1 – Semelhanças de abordagem e <i>status</i>	36
5.2 – Conceitos chaves	37
6 – Considerações Finais	40
Referências	43
Anexo – Questionário sobre Comunicação Interna e <i>House Organs</i>	47

Índices

Figuras

Figura 1 – A intranet da Unimed-Rio	25
Figura 2 – Os boletins No Turno nº 30 e Nos Trilhos nº 64	32
Figura 3 – A revista PSC – Para Seu Conhecimento	33
Figura 4 – A Revista Petrobras Transpetro	34

Tabelas

Tabela 1 – Quais são os veículos ou tipo de Comunicação Interna que existem na empresa?	28
Tabela 2 – Qual a importância das publicações empresariais (jornais, revistas, boletins...) para uma determinada organização?	29
Tabela 3 – Na sua opinião, quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial? O que faz com que uma publicação seja boa, seja eficaz? ...	29
Tabela 4 – Na sua opinião, qual o tipo de comunicação que favorece a compreensão do seu conteúdo?	29
Tabela 5 – Você sente uma melhoria ou piora no ambiente de trabalho devido à comunicação?	30
Tabela 6 – Quais são os objetivos da Comunicação Interna na sua empresa?	30

Quadros

Quadro 1 – A Transpetro	22
Quadro 2 – A Unimed-Rio	23
Quadro 3 – A Vale	25

1 – Introdução

O jornal, boletim ou revista empresarial, chamado de *house organ* (órgão da casa) é uma das mais antigas formas de comunicação interna dentro das empresas e também a mais importante entre os veículos presentes nas organizações de porte médio ou grande, hoje, segundo a **Pesquisa comunicação interna 2007**, da ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 26,6% das empresas consideram o Jornal Impresso o principal veículo da comunicação interna, 18,9% destacam a Intranet e 15,2% a Revista, quando perguntados “Qual é o principal veículo de comunicação interna disponível em sua empresa?”.

Suas características, penetração, públicos específicos, formato, periodicidade e eficiência podem variar muito e já foram realizados pesquisas e estudos para definir estas características no Brasil (BUENO, 2003) e no mundo (BEKIN, 2005).

As pesquisas ajudam a conhecer melhor esta ferramenta, que serve para responder questões: “Como ter empregados motivados, dispostos a participar, comprometidos com a empresa, habilitados para rápidas adaptações em novos paradigmas de mercado e gestão? As respostas na maioria das vezes estão muito próximas.” (LUCENA, 2003). Lucena também nos diz:

As análises consultadas sobre os *house organs* registram sua produção verticalizada e centralizada (de cima para baixo); a periodicidade incoerente frente a sua proposta existencial; ineficiência na linguagem adotada e apresentação visual aquém da publicidade externa. Todos estes aspectos são em decorrência principalmente de um fator bastante relevante, a falta de seriedade, tanto na produção como na avaliação dos instrumentos.

Fica claro que os *house organs* não recebem a devida atenção na estratégia de marketing das organizações e que os conceitos de endomarketing ainda não foram assimilados no Brasil, não sendo considerado que a comunicação interna é um fator determinante do sucesso na implementação de qualquer plano estratégico.

Seu cliente interno se relaciona diretamente com, pelo menos, 16 pessoas próximas e certamente vai falar com elas sobre a empresa onde trabalha. Bem ou mal? Isto depende do

grau de satisfação dele com a empresa. As informações que ele recebe são primordiais para a construção da imagem que ele tem da empresa.

No entanto, muitas organizações não sabem como se comunicar com eficiência e desperdiçam recursos. Em um artigo radical, **Jornais empresariais: uma poeira só!**, Wilson da Costa Bueno (2008), professor da ECA/USP, aponta porque os jornais empresariais deixam a desejar:

Em primeiro lugar, é preciso reconhecer que a gestão empresarial em nosso País ainda está tipificada por traços de autoritarismo (...)

Em segundo lugar, o conceito de jornal ou revista que vigora é singular porque distinto do usual (...). O texto é adjetivado ao extremo e as pautas muito frias e sem graça como pão amanhecido e estrategicamente suspeitas como coxinha de rodoviária. (...) os assuntos remetem para pautas fechadas que não convidam para a leitura ou para a reflexão.

Finalmente, os jornais e revistas de empresa são produzidos a partir de um equívoco formidável: não levam em conta as demandas e as expectativas de seus públicos de interesse.

O professor encerra com uma ressalva “Em tempo: certamente há exceções, mas, como sempre, elas confirmam a regra”. E onde estarão estas exceções?

Esta pesquisa busca a resposta nas empresas que têm se destacado pela excelência de sua comunicação interna. Suas experiências podem servir de referência a uma grande gama de empresas que desejam melhorar sua comunicação; e reforçar a validade das ferramentas de endomarketing, como planejamento, pesquisa de clima, programas motivacionais e, principalmente, os *house organs*.

Para esta pesquisa foram analisadas e selecionadas empresas do Rio de Janeiro, finalistas ou ganhadoras de prêmios da ABERJE nas categorias de Comunicação Interna e/ou Jornais e Revistas Internas e também elencadas entre as melhores para se trabalhar na metodologia usada pela revista *Época/Great Place to Work Institute Brasil* e pelas revistas *Você SA/Exame*.

As selecionadas foram a Transpetro, empresa de logística do grupo Petrobras, a Unimed-Rio, que administra serviços de plano de saúde, e a Vale, mineradora que é a maior empresa privada do país.

2 – Comunicação interna, endomarketing e *house organs*

A empresa ou entidade deve refletir, em sua comunicação, aquilo que ela realmente é, fugindo da tentação equivocada de se posicionar como aquilo que gostaria de ser.
Wilson da Costa Bueno

2.1 – Definições

A base teórica deste trabalho está documentada na literatura existente e seus conceitos básicos são tratados de maneira semelhante por diversos autores. Conforme Carlos Alberto Rabaça e Gustavo Barbosa no **Dicionário de Comunicação** (2001, p. 371):

House organ – (tp) Do ing., *house organ*, literalmente, órgão da casa. Veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e, menos comumente, a determinados segmentos do público externo diretamente ligados à organização. São também bastante usadas as expressões jornal de empresa e revista de empresa, mas o conceito de *house organ* abrange essas duas formas. Sua periodicidade (geralmente quinzenal, mensal ou bimestral) e suas características de produto custeado pela direção da empresa (e elaborado em função dos seus objetivos) são fatores que conferem a esse tipo de jornalismo um estilo peculiar: próximo do gênero interpretativo, com matérias e entrevistas de interesse humano ou administrativo etc. Suas principais funções são as seguintes: informação (divulgação das atividades da instituição e de outros assuntos de interesse interno), integração (incentivo ao espírito de grupo e à sintonia com os objetivos da instituição), educação (atualização, aprimoramento de RH, prevenção de acidentes etc.) e motivação (valorização dos funcionários e estímulo à maior eficiência e produtividade). Como mídia impressa, costuma apresentar formato de revista ou tablóide, e reduzido número de páginas. Como mídia eletrônica, é geralmente produzido em linguagem de telejornal, gravado em vídeo e transmitido por sistema de televisão de circuito fechado. Além disso, integra-se hoje a novos recursos de endomarketing e comunicação administrativa, como intranet, teleconferência etc.

Já o portal **Comunicação Empresarial On Line** apresenta a seguinte definição do conceito:

House organ é a denominação dada ao veículo (jornal ou revista) de uma empresa ou entidade. Ele geralmente é concebido para divulgar os fatos e as realizações da empresa ou entidade e pode assumir diferentes configurações, dependendo do público a que se destina.

A maioria dos *house organs* tem o público interno como prioritário, mas há casos (cada vez mais frequentes) em que a empresa ou entidade concebe dois ou mais *house organs* tendo em vista atingir, de maneira adequada (em termos de pauta e linguagem) públicos distintos. (...)

O termo Endomarketing foi criado por Saul Bekin em 1990, sendo inclusive marca registrada de sua propriedade. Ele o define como “Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de

responsabilidade comunitária e ambiental” (Bekin, 2005, p. XVII). Esta definição é compatível com a do **Dicionário de Comunicação**:

Endomarketing – (mk) 1. Trabalho interno da empresa que: consiste em aplicar uma visão de marketing: a todas as rotinas da organização e a todos os aspectos do ambiente humano na empresa. O endomarketing considera que todos os funcionários da empresa são clientes e fornecedores internos e que a empresa em si se constitui em um microssistema de marketing. 2. Modalidade de marketing voltado: para todos os segmentos de público diretamente envolvidos com a empresa e que podem funcionar como mensageiros da imagem institucional. Por meio de ações de comunicação interna, o endomarketing procura fixar positivamente a imagem corporativa junto a seus funcionários, fornecedores, prestadores de serviço, acionistas, revendedores, franqueados etc., gerando um clima propício ao melhor desempenho, qualidade e produtividade. Diz-se tb. (nas duas acepções) marketing interno. V. marketing institucional e comunicação organizacional. (RABAÇA, 2001, p. 268)

A Comunicação Empresarial também é chamada de Comunicação Organizacional e de Comunicação Corporativa e é tema de estudo de diversos autores, desde Taylor e Chiavenato até Gaudêncio Torquato e Wilson da Costa Bueno. Rabaça (2001, p. 175) a define como “Conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro de uma empresa, dirigidos ao público interno (funcionários) ou ao público externo (clientela, fornecedores, consumidores etc.)”. O verbete, como o de Endomarketing, remete para Comunicação Organizacional, onde encontramos uma definição muito mais detalhada:

Comunicação organizacional – (rp) 1. Situações de comunicação interpessoal, direta ou indireta, no interior de uma organização (comunicação intra-organizacional). Em qualquer organização, a comunicação está presente em todas as atividades e influi diretamente no desempenho das equipes. Assim como recursos humanos, finanças e outras funções, ela atua em todos os setores mesmo que os integrantes da organização não tenham consciência desse processo e não utilizem adequadamente os seus recursos. Estudos desenvolvidos por autores como Boanerges Lopes, Wilson Costa Bueno, Jaurês Palma e Gaudêncio Torquato dão conta de conceitos ligados à Comunicação nas organizações, questionando como elas estruturam seus relacionamentos, estabelecem seus objetivos, coordenam as partes que atuam em conjunto ou em separado, gerenciam recursos, comunicam-se internamente e externamente, com outras organizações com as quais estão envolvidas. Frank Conrado observa que uma organização comunica-se de forma perfeita quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização; e quando os empregados e gerentes contam a mesma história da empresa para os clientes, acionistas, governo, comunidades e outros públicos. (...) O caminho para a comunicação bem sucedida é a credibilidade, destaca Frank Conrado. O novo ambiente de comunicações, combinado com as novas prioridades empresariais fez surgir imposições para a comunicação em quatro áreas básicas: empregados, clientes, sociedade e administração. 2. Situações de comunicação entre duas ou mais organizações (comunicação interorganizacional). (Op cit, p. 176 e 177)

2.2 – Comunicação Interna e Cultura Organizacional

A parcela da Comunicação Empresarial em que foi focado este estudo é a Comunicação Interna, entre os elementos de uma mesma organização e parte de sua cultura.

Bueno (2003) apresenta a Comunicação como o espelho da cultura empresarial, que reflete, necessariamente, seus valores. “Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido.” Ele diz também que a Comunicação Empresarial moderna tem o seu foco no negócio, e que não deve separar a comunicação institucional da mercadológica. “Elas são como faces de uma mesma moeda, não podendo ser pensadas como fatos isolados.”

Sob a ótica de Bekin (2005, p. 52) a cultura organizacional no Brasil privilegia a comunicação. Ele tem esta convicção “pela própria natureza das pessoas, que estão mais atentas a seu desempenho profissional e também mais bem informadas, comunicando-se mais. Isso significa dizer que todos leem mais, informam-se mais (...)”. Ele também resalta o papel da comunicação no aspecto ideológico da empresa:

A cultura de uma organização, que reúne processos nem sempre conhecidos explicitamente, se dá pela troca de percepções, ideias, informações, convivência, definição de prioridades, trabalho em equipe... Esses valores internos caminham de acordo com os *feedbacks* que a organização obtém da troca com seu ambiente externo, absorvendo em seu percurso tudo o que o grupo diretivo almeja.

O autor defende que uma orientação mercadológica pode ser utilizada para motivar os funcionários e atingir a coordenação interfuncional, desde que se elejam quais técnicas de marketing são apropriadas e como elas devem ser adaptadas ao público interno da organização. Um dos benefícios do Endomarketing é a atração e retenção de talentos:

Posso afirmar com convicção que o Endomarketing contribui decisivamente para um processo de seleção eficiente, na medida em que não só atrai como também retém funcionários condizentes com a organização. Enquanto o marketing atrai e retém clientes, o Endomarketing atrai e retém funcionários, que, por sua vez, retém clientes. (BEKIN, 2005, p. 76)

Isto acontece quando a empresa oferece resposta às expectativas do funcionário para: “segurança, salário, carreira, status e reconhecimento profissional. O funcionário deve

oferecer, por sua vez, as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho”. (Op. cit., p. 78)

Bekin (Op. cit., p. 99) diz que o *feedback* complementa o Endomarketing e proporciona um melhor resultado da empresa no mercado, “enquanto o marketing faz promessas, alguém tem, que ‘pôr a mão na massa’, para cumpri-las. E esse alguém é o Endomarketing.”

2.3 – O papel dos *house organs*

Todos os autores consultados veem como ideal uma comunicação integrada e estratégica, mesmo que este estágio possa não ter sido alcançado ainda por muitas empresas.

Quanto ao papel dos *house organs* nesta comunicação, Wilson Bueno (2009) diz:

É difícil – diríamos impossível – atender, com um único veículo, as expectativas e demandas de cada um deles. Será que perceberam que não há um público interno, mas diferentes públicos internos, com background cultural, social, econômico e informativo distintos? A fase do *house organ* Bombril (com mil e uma utilidades) já passou, e, agora, é preciso pensar em conteúdos e formatos específicos para públicos específicos. Muitas vezes, será necessário fugir da mídia impressa, com baixa aceitação entre determinados estratos da população. Quase sempre, será preciso redimensionar os conteúdos e desenvolver linguagens apropriadas para que a comunicação se torne efetiva.

A administradora e especialista em Comunicação Valdecira Bezerra Lucena (2003) aponta em sua monografia a origem dos *house organs* e seu uso inicial nas empresas:

De acordo com registros encontrados, os instrumentos mais antigos utilizados são os *house organs*, que englobam o jornal, o boletim e a revista de circulação interna. Em suas versões iniciais, seus espaços eram basicamente utilizados para orientações técnicas sobre a maquinaria e normas vigentes na empresa, aos novatos.

Quanto as características para a excelência dos *house organs*, a jornalista Regina de Abreu Pimentel em sua dissertação de mestrado, **Conceitos para a excelência de periódicos empresariais**, ECA-USP (2003), listou em suas conclusões os seguintes pontos de destaque: o foco no público-alvo com respeito ao leitor; as especificidades do periódico empresarial, de servir aos interesses da empresa; o papel social e administrativo de oxigenar as organizações e de auxiliar na superação de preconceitos. Ao final de suas conclusões ela diz: “(...) a excelência começa com a integração das publicações empresariais aos planejamentos

estratégicos das organizações. Excelência, hoje, mais do que um atributo desejável, é fator de sobrevivência no mercado”.

Mitos e Motes do *house organ* no Brasil é o título do capítulo 15 do livro **Comunicação Empresarial – Teoria e Pesquisa** (BUENO, 2003, p. 247 a 259). Nele Wilson da Costa Bueno apresenta os resultados de uma pesquisa realizada, com dados sobre os parâmetros básicos dos *house organs* de 54 empresas, obtidos junto a 67 editores e a análise da temática de 20 *house organs*, divididos em 3 categorias: boletins, jornais e revistas, todos eles voltados para o público interno. Destacamos algumas de suas principais conclusões:

- A periodicidade dos jornais continua sendo muito elástica (apenas 27,42% deles circulam com periodicidade inferior à mensal), o que parece inadequado para atender às demandas da Sociedade da Informação, respaldada na agilidade do processo de transmissão. Mantida esta tendência na era do jornalismo *on line*, pode-se admitir que, gradativamente, os *house organs* impressos perderão a sua utilidade, permanecendo apenas como mero espaço para registro dos fatos. Mantida a situação atual, ele não poderá, evidentemente, cumprir a sua função estratégica de favorecer circulação ágil das informações, estimular o debate e moldar uma organização voltada para o conhecimento.
- A participação dos funcionários na produção dos jornais, embora pareça expressiva (supera os 50% na média e chega a mais de 84% nas revistas), ainda é limitada a colaborações. Geralmente, eles não integram o grupo que efetivamente decide a pauta do *house organ*.
- As matérias, salvo raras exceções, não trabalham questões relacionadas com gestão, liderança, mercado e sobretudo concorrência, como se houvesse receio de expor o público interno à guerra do mercado.
- Pouca atenção à função educativa ou de formação (comunicação, cultura, saúde).
- Observa-se uma melhora considerável na produção visual dos *house organs*, sobretudo nas revistas e em alguns jornais. Uma parcela, porém, considerável ainda exibe uma poluição visual, com um número abusivo de pequenas fotos.
- Embora de maneira ainda tímida, alguns veículos começam a *valorizar os ativos intangíveis* (marca, informação privilegiada) e abrem espaço para artigos e opiniões de consultores e especialistas. Isso vale particularmente para revistas, que são pensadas tendo em vista a gerência ou os clientes da empresa.

De acordo com Bueno (2003, p.14), “embora tenham perdido um pouco o seu status em virtude da implantação gradativa das intranets, os *house organs* mantêm-se como canais importantes (...)”, mas as avaliações são precárias, “(...) adotam metodologia ‘caseira’, que tende simplesmente a legitimar o que se faz” e ainda se dizem videntes ao afirmarem (...) que

conhecem as expectativas do público-alvo dos *house organs* e que, portanto, essas consultas são desnecessárias”.

O artigo **Avaliação de jornal interno: acerte no alvo**, de Jurema Luzia Cannataro (2009) aponta as vantagens da pesquisa e dá informações sobre como avaliar uma publicação.

A pesquisa de avaliação do jornal interno é uma das formas mais simples e baratas de se medir o grau de aceitação, credibilidade e inclusão desse tipo de publicação junto ao seu público-alvo. É por isso que recomendamos sua realização às companhias para as quais prestamos assessoria, como uma primeira etapa no processo de conhecer mais profundamente o público interno e de tornar mais eficazes as formas de atingi-lo, informá-lo e satisfazê-lo através do jornal empresarial.

Ele lembra também que “(...) um jornal interno é como qualquer outro órgão de comunicação: ele na verdade não “existe” se não tiver um público. (...) ele efetivamente “não existe” se não for lido, absorvido, analisado e discutido pelos seus leitores.”

Bueno (2003) concorda com a necessidade de se pesquisar os leitores internos dos *house organs* como se faz com os consumidores externos:

É fundamental pesquisar os hábitos de leitura, a demanda de informações e o perfil econômico e sociocultural dos públicos, o que, aliás, as empresas e sobretudo os institutos a serviço das agências de propaganda já fazem, com frequência, quando o foco são os seus consumidores.

2.4 – Endomarketing x Marketing

As ferramentas do endomarketing são as mesmas do marketing, mudando-se o foco. Vinicius Carvalho de Carvalho, citado na Wikipédia no verbete *Endomarketing*, propôs um novo modelo, análogo aos 4 P's, dado por quatro elementos principais e que se relacionam entre si:

Ambiente está para Ponto: trata-se do espaço dentro do qual ocorre a relação de trabalho entre pessoas e organização, possuindo duas dimensões: tangível e intangível. A primeira refere-se basicamente às instalações físicas da empresa e seus atributos, tais como ergonomia, estética, funcionalidade, equipamentos, recursos materiais, segurança, e afins. A intangível reúne todos os aspectos pertinentes ao clima organizacional, ou seja, as qualidades do ambiente interno, percebidas pelos membros da organização que influenciam seu comportamento. No modelo, a avaliação periódica do ambiente é dada por mecanismos de pesquisa em Endomarketing.

Empresa está para Produto: logo, a empresa é, de fato, o próprio produto “vendido” às pessoas, não somente enquanto instituição, mas a partir de tudo aquilo que entrega às pessoas em troca de seu trabalho, caracterizado por um fluxo de

benefícios, constituído de fatores objetivos, e subjetivos, indutores da motivação, igualmente análogos à noção de valor percebido, vista anteriormente.

Trabalho está para Preço: significa o valor “pago” pelo indivíduo por aquilo que recebe da empresa, análogo ao desempenho mobilizado junto à organização, e, portanto quanto mais “cara” esta lhe parecer, tanto melhor será a qualidade de seu trabalho, maior a competência nele empregada, melhores decisões serão tomadas, por consequência, mais engajamento e compromisso serão aferidos.

Comunicação Interna está para Promoção: representa o sistema integrado de canais internos de comunicação da empresa, promotores de integração a partir da identidade comum aos seus membros, que sustenta, interage e avalia a relação empresa-trabalho no ambiente interno, reunindo não apenas a forma (estética e discursiva) como a empresa fala às pessoas, mas também a maneira como elas “dialogam” com a organização.

3 – Métodos da pesquisa

O autor deste trabalho é jornalista desde 1980, com mais de 20 anos de atuação em comunicação empresarial e editor de diversos jornais de empresas. A partir desta experiência foram analisadas e selecionadas empresas do Rio de Janeiro, finalistas ou ganhadoras de prêmios da ABERJE nas categorias de Comunicação Interna e/ou Jornais Internos e também empresas elencadas entre as melhores para se trabalhar na metodologia usada pela revista Época/Great Place to Work Institute Brasil e pelas revistas Você SA/Exame.

As selecionadas foram a Transpetro, empresa de logística do grupo Petrobras, a Unimed-Rio, que administra serviços de plano de saúde, e a Vale, mineradora que é a maior empresa privada do país. Elas foram selecionadas por se enquadrarem nos parâmetros acima e também por terem dado acesso para a realização da pesquisa.

Inicialmente foi realizado contato por telefone e e-mail com as empresas selecionadas e em seguida a pesquisa de campo foi realizada, em novembro de 2009, com duas entrevistas presenciais e uma por telefone e e-mail.

Para compreensão da realidade das empresas e de sua comunicação interna, foi elaborado um perfil de cada uma delas, a partir de diversas fontes de informação, incluindo as entrevistas da pesquisa de campo, seus sites e publicações e a revista **Comunicação Empresarial** nº 70.

3.1 – Metodologia

Revisão de literatura – Estudo exploratório – Levantamento de dados objetivos – Pesquisa qualitativa – Análise de conteúdo

Entrevistas individuais, com parte objetiva e parte qualitativa, semiestruturadas, com profissionais que trabalham diretamente com produção de *house organs* para o público interno. A opção por entrevistas semiestruturadas deu-se porque as questões qualitativas precisariam ser

mais sobre “temas” a serem abordados do que propriamente perguntas, um guia para direcionamento aos objetivos e fins da pesquisa, sem “fechar” ou direcionar as respostas.

Seria necessário trabalhar com poucas perguntas, uma vez que os entrevistados são pessoas ocupadas, com pouca disponibilidade de tempo para as entrevistas.

Este trabalho envolveu também uma pesquisa exploratória da bibliografia já existente com a finalidade de estruturar os conceitos e métodos utilizados na produção dos *house organs* e sua conclusão passou pela análise comparativa das diversas publicações das empresas estudadas.

3.2 – Objetivo Geral

Analisar, através de exemplos, a importância dos *house organs* para as empresas.

3.3 – Objetivos Específicos

Conhecer melhor o papel destes veículos nos seguintes quesitos:

- a) Comunicação interna (relação com os outros meios de comunicação);
- b) Transmissão de informações úteis (ao desempenho das tarefas e ao empregado);
- c) Impacto no clima organizacional (como elemento de informação e motivação).

3.4 – Questões Norteadoras

- O que faz uma comunicação com o público interno ser eficiente?
- Quais as características dos bons exemplos de *house organs*?
- Quais as semelhanças e as diferenças relevantes?
- Quem são os profissionais que executam esta tarefa?
- Quais as opiniões e sugestões dos leitores?

3.5 – Delimitação do Estudo

Para possibilitar a execução desta pesquisa no período proposto de cinco meses, as empresas a serem pesquisadas deveriam ter a sua área de comunicação na cidade do Rio de Janeiro e aceitarem de bom grado fornecer as informações disponíveis e a possibilidade de pesquisa *in loco*.

3.6 – Fundamentação Teórica

Na elaboração do formulário de pesquisa foram utilizados os conceitos de BEKIN, introdutor do endomarketing no Brasil e as informações da ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e os autores citados nas referências, em especial BUENO, LUCENA e MOTTA.

3.7 – Delimitações do Método

A pesquisa dependeu de acesso a pessoas e informações para obter respostas vinculadas à direção das empresas em questão. A experiência profissional do autor e o fato de ser um trabalho acadêmico foram facilitadores deste acesso.

4 – Pesquisa

Para compreensão da realidade das empresas e sua comunicação interna, foi elaborado um perfil de cada uma delas, a partir de diversas fontes de informação, incluindo as entrevistas da pesquisa de campo, seus sites e publicações e a revista **Comunicação Empresarial** n° 70.

4.1 – Transpetro

A Petrobras Transporte S/A – Transpetro é uma subsidiária integral da Petrobras e cuida de toda a logística do transporte e armazenamento de petróleo e seus derivados, gás natural e álcool, utilizando-se de oleodutos, gasodutos e navios.

Quadro 1 – A Transpetro

Tipo: Estatal, subsidiária da Petrobras	Total de dutos operados: 11,5 mil km
Atividade: Logística, distribuição e armazenamento.	Terminais: 47 20 terrestres e 27 aquaviários
Fundação: 1998	Transporte marítimo: Frota com 53 navios
Presidente: Sérgio Machado	Faturamento em 2008: R\$ 4,287 bilhões
Empregados: Cerca de 11.000	Site: www.transpetro.com.br

Fonte: Elaboração própria, 2009

Maior armadora da América Latina e principal empresa de logística e transporte de combustíveis do Brasil, atuando na importação e exportação de petróleo e derivados, de biocombustíveis e de gás natural, a Transpetro foi criada em 12 de junho de 1998, de acordo com a legislação que reestruturou o setor de petróleo no Brasil. O principal objetivo da Transpetro é crescer e ajudar a impulsionar o desenvolvimento no País, em sintonia com a estratégia de negócios do Sistema Petrobras.

Além da Petrobras, seu principal cliente, a Transpetro presta serviços a diversas distribuidoras e à indústria petroquímica.

Sua missão é atuar de forma segura, rentável e integrada, com responsabilidade social e ambiental, no transporte e armazenamento de petróleo, derivados, gás, petroquímicos e renováveis.

Seus 11.000 colaboradores estão espalhados por quase todos os estados do Brasil e em navios no exterior, e isso é um dos fatores que aumenta a importância da Gerência de Comunicação, com uma equipe de cerca de 60 profissionais liderada por Cláudio Francisco Negrão.

O Sistema Petrobras, maior empresa do país, é uma presença constante nas diversas categorias do Prêmio ABERJE, apresentando casos de sucesso em Comunicação e Relacionamento com a Mídia, Campanhas de Comunicação de Marketing e Comunicação Interna.

4.2 - Unimed-Rio

O Sistema Unimed surgiu em 1967 da visão de um grupo de médicos de Santos (SP), dando forma ao cooperativismo médico. Mais de quarenta anos depois, o Sistema Unimed reúne mais de 106 mil médicos em 377 cooperativas, cobrindo quase 80% do território nacional, com mais de 15 milhões de clientes.

Quadro 2 – A Unimed-Rio

Tipo: Cooperativa	Empregados: Cerca de 1.500
Atividade: Serviços de Saúde	Médicos cooperados: Mais de 5.200
Fundação: 1971	Clientes: Mais de 740 mil
Presidente: Celso Barros	Faturamento em 2008: R\$ 1,8 bilhão
	Site: www.unimed-rio.com.br

Fonte: Elaboração própria, 2009

No Rio de Janeiro, a liderança do movimento coube à Sociedade de Medicina e Cirurgia e ao Conselho Regional de Medicina, que criaram a Comeg – Cooperativa de

Serviços Médicos e Hospitalares do Estado da Guanabara, que viria a chamar-se Unimed-Rio. A ata de fundação foi assinada por 27 médicos em 8 de dezembro de 1971.

A Unimed-Rio é hoje uma organização com mais de 1.500 funcionários, atuando com base na medicina humana e ética e com grande preocupação com seus processos. Tem destacada participação em ações de responsabilidade social na capital carioca e é a maior cooperativa do Sistema Unimed em termos de faturamento. Nos últimos anos, recebeu alguns dos principais reconhecimentos do país por sua gestão econômico-financeira, e também por sua comunicação, tanto a mercadológica quanto a organizacional, além de estar presente nas listas de melhores empresas para se trabalhar em todo o Brasil da revista Época/Great Place to Work Institute Brasil e das revistas Você SA/Exame.

A Unimed-Rio é líder do mercado de planos de saúde do Rio de Janeiro e tem por objetivo assegurar nível de excelência para o maior número possível de pessoas, com soluções éticas e de qualidade em saúde, compartilhando com o seu cooperado o desafio de obter resultados com vista à satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros estratégicos.

Em outubro de 2009, a Unimed-Rio foi premiada em cinco das oito categorias concorrentes na 5ª edição do Prêmio Alberto Urquiza Wanderley de Comunicação, promovido pelo Sistema Unimed entre suas 377 cooperativas.

O prêmio divide as unidades de acordo com o número de clientes atendidos, e a Unimed-Rio concorreu com as cerca de 50 cooperativas que têm mais de 300 mil clientes. Ficou em 1º lugar nas categorias Revista (a PSC), Jornal Mural e Newsletter, em 2º na categoria Relatório de Gestão e em 3º na categoria Jornal.

A Unimed-Rio também participa assiduamente do Prêmio da ABERJE, tendo sido a Empresa do Ano em Comunicação Empresarial em 2008, na Região Espírito Santo e Rio de Janeiro. Virgílio Saches, o superintendente de Comunicação Corporativa da Unimed-Rio, foi destacado como Personalidade do Ano na etapa regional.

Figura 1 – A intranet da Unimed-Rio



Fonte: Unimed-Rio, novembro de 2009

A empresa tem um ambiente de trabalho descontraído e isto reflete na comunicação interna: um adesivo da campanha de uso racional dos recursos aplicado em uma impressora diz em vermelho “Cuidado! Equipamento Perigoso. Consome recursos naturais ligados à indústria da celulose.” É muito eficaz e bem-humorado.

4.3 – Vale

A Vale S.A. é a segunda maior mineradora do mundo em valor de mercado, atuando nos cinco continentes, com operações, pesquisa mineral e escritórios comerciais. Suas áreas de atuação são mineração, logística e energia. É a maior empresa privada do Brasil, com cerca de 66% do seu capital em poder de brasileiros: uma empresa global sediada no Brasil, com mais de 100 mil empregados, entre próprios e terceirizados.

Quadro 3 – A Vale

Tipo: Empresa de capital aberto	Empregados: Cerca de 100.000
Atividade: Mineração, logística, energia e aço	Valor de mercado (2006): US\$ 170.773 bilhões
Fundação: 1942	Faturamento em 2008: US\$ 38.5 bilhões
Presidente: Roger Agnelli	Site: www.vale.com

Fonte: Elaboração própria, 2009

A missão da Vale é transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável. Comprometida com o desenvolvimento de seus empregados, tem a filosofia pautada pela atuação socioambiental responsável e se empenha para que a trajetória de seu crescimento potencialize o desenvolvimento das comunidades em que está presente.

Para dar suporte ao desenvolvimento e escoamento da produção, atua como uma operadora logística e prioriza projetos de geração de energia voltados para o autoconsumo, de forma a garantir competitividade reduzindo consideravelmente os custos de produção.

Fundada pelo Governo Federal em 1942, em Itabira (MG), com o nome de Vale do Rio Doce, foi privatizada em 1997 e em novembro de 2007 passou a ter um só nome: Vale. A nova marca surgiu para consolidar as conquistas e transformações após a sua privatização e expressar a personalidade da organização em âmbito global.

Para dar suporte às atividades de mineração e garantir que sua produção chegue ao mercado global, a Vale conta com uma estrutura integrada de logística. São cerca de 10 mil quilômetros de malha ferroviária, seis terminais portuários e um rodo-ferroviário. Ela é responsável por 16% da movimentação de cargas no país e 30% da movimentação portuária brasileira.

A Vale, juntamente com suas controladas, coligadas e *joint ventures*, é a maior consumidora de energia elétrica do País. A energia gerada pelas usinas próprias é destinada às unidades operacionais da Vale, o que reduz consideravelmente os custos de produção.

Em 2008 a Vale foi escolhida a Empresa do Ano em Comunicação Empresarial e sua diretora de Comunicação Institucional, a jornalista Olinta Cardoso Costa, foi eleita a Personalidade do Ano, na Etapa Brasil do Prêmio ABERJE.

A empresa lida com os problemas de comunicação de uma multinacional: passar seus valores e modo de operar para diversos idiomas e culturas, com colaboradores de diferentes

formações. A abordagem passa por pesquisas de clima, planejamento, contratação de agências locais para adaptação de campanhas e produção de conteúdo.

Em 2008/2009 a Vale fez uma grande campanha de economia de recursos e revisão de processos “Uso Racional – Transforme seus hábitos em hábitos saudáveis para o nosso mundo”, apresentada na etapa regional do Prêmio ABERJE. A criativa campanha exemplificou bem as dificuldades de lidar com diversos públicos e da tradução de conceitos para outros idiomas e culturas: por exemplo, uma tradução correta e adequada para o inglês britânico pode ser mal aceita por um funcionário suíço.

4.4 – Coleta de dados

A pesquisa de campo foi realizada em novembro de 2009, com duas entrevistas presenciais e uma por telefone e e-mail. Os entrevistados foram:

Transpetro: Jadna Rodrigues, jornalista, 40 anos, Diretora de Atendimento da agência Tapioca Comunicação, responsável pelo atendimento da Transpetro.

Unimed-Rio: Rafael Oliveira, jornalista, 28 anos, Analista Sênior da Superintendência de Comunicação Institucional, responsável pela Comunicação Interna.

Vale: Luiz Gustavo Prata de Almeida, jornalista, 31 anos, Analista de Comunicação, coordenador da Comunicação Interna.




4.5 – Múltiplos canais

As três empresas apresentam uma grande variedade de veículos e ações de comunicação voltadas para o público interno (**Tabela1**). Dos 17 tipos de veículos e ações de comunicação listados no questionário, a Transpetro e a Vale dispõem de 11 e a Unimed-Rio listou 10 tipos. Estão presente em todas as três empresas 5 tipos, e 6 tipos são comuns a duas delas. O único veículo listado que não está presente em nenhuma das empresas pesquisadas é a TV Interna.

Tabela 1 – Quais são os veículos ou tipo de Comunicação Interna que existem na empresa?

Veículos	Transpetro	Unimed-Rio	Vale
Boletim			X
Caixa de sugestões (RH)	X	X	
Campanhas internas de comunicação	X	X	X
Comunicação face a face		X	X
E-mail	X	X	X
Faixas	X		X
Intranet	X	X	X
Jornal Impresso	X		
Jornal Mural	X	X	X
Newsletter		X	X
Outdoor			X
Revista	X	X	
Reuniões		X	X
TV Interna			
Vídeo Jornal	X		
Vídeos periódicos	X	X	X
Outros	X*		

* “Sobe & Desce”, jornal diário no elevador.

 Presente nas 3 empresas  Utilizado por 2 das empresas  Utilizado por 1 das empresas

Quanto ao principal veículo de comunicação com o público interno, a Transpetro apontou o jornal mensal e a revista bimestral, a Unimed-Rio elegeu a Intranet e a Vale, sua *newsletter* eletrônica diária, a *Vale@informar*.

4.6 – Gestão, hierarquia e resultados

Nas três empresas existe um plano integrado de comunicação e o status deste departamento é elevado: na Vale é uma diretoria; na Unimed-Rio, uma superintendência e na Transpetro, uma gerência.

Dois dos gestores têm formação na área de Comunicação Social, jornalismo no caso da Unimed-Rio e jornalismo e relações públicas na Vale. Já na Transpetro, o gerente é um Operador de Dutos, com graduação em Engenharia.

A Transpetro respondeu que, pensando na Comunicação Interna da empresa do ponto de vista dos funcionários, ela atende completamente às necessidades de informação. Já a

Unimed-Rio e a Vale acham que a Comunicação Interna atende parcialmente às necessidades de informação dos colaboradores.

4.7 – Avaliação qualitativa da Comunicação Interna

As questões de 8 a 12 do questionário se referiam a avaliações qualitativas, para conhecer o ponto de vista dos profissionais de comunicação das empresas. Apresentamos as respostas organizadas de forma a facilitar a comparação nas tabelas abaixo.

Tabela 2 – Qual a importância das publicações empresariais (jornais, revistas, boletins...) para uma determinada organização?

Transpetro	Unimed-Rio	Vale
São importantes para a transparência, as publicações fazem o funcionário se tornar parte. Colocamos as pessoas dentro das publicações e elas se integram.	Fazer a equipe entender o negócio é uma função principal: informar e educar sobre o negócio da Unimed-Rio, explicar as metas. O impresso é para explicar, gerar entendimento sobre o negócio. Reflexão.	Contribuir para formação de cultura organizacional; contribuir para melhoria e manutenção de alto nível de satisfação interna dos empregados em pertencer à empresa; ser a fonte oficial de informações do público externo; consolidação de imagem e reputação para o público interno; entre outros.

Tabela 3 – Na sua opinião, quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial? O que faz com que uma publicação seja boa, seja eficaz?

Transpetro	Unimed-Rio	Vale
Não podem ser um “Diário Oficial”, têm que mostrar os fatos, o que faz a empresa ser notícia. É para que as pessoas vejam e se identifiquem. Na Transpetro, a Comunicação tem representante em todas as unidades espalhadas pelo Brasil. As reuniões de pauta são realizadas por videoconferência para acolher sugestões de todos.	Ela tem que ter uma mescla de assuntos: o negócio, ter um quadro comportamental, mostrar o lado das pessoas. Tratar de assuntos em seções específicas e variar os temas nas edições. Ter um histórico e credibilidade. Não adianta você escrever e as pessoas saberem que o conteúdo não reflete a verdade.	Clareza, objetividade e reflexo dos empregados da empresa são algumas das características mais importantes em uma publicação empresarial. Sem estes elementos, ela pode ser até esteticamente agradável ou ampla na abordagem dos negócios da empresa, mas não será bem-sucedida, em minha opinião.

Tabela 4 – Na sua opinião, qual o tipo de comunicação que favorece a compreensão do seu conteúdo?

Transpetro	Unimed-Rio	Vale
Textos leves, curtos, com conteúdo que convidem à leitura. Boas fotos e atrativos como “olhos”, textos de abertura e gráficos.	Quem está escrevendo e quem está lendo estão na mesma situação: são todos colaboradores da empresa. Temos que falar a mesma língua para ter mais chance de que o leitor entenda, acredite e internalize o conteúdo, para ter mais credibilidade e transparência. Ser o mais informal possível, sem ser impróprio. Fugir do óbvio e ter bom humor.	Comunicação face a face é, para mim, a melhor forma de disseminação de informações e, conseqüentemente, de entendimento sobre a empresa em que o empregado trabalha.

Tabela 5 – Você sente uma melhoria ou piora no ambiente de trabalho devido à comunicação?

Transpetro	Unimed-Rio	Vale
A comunicação sempre ajuda a melhorar, tendo credibilidade. É um elemento de gestão e tem um papel estratégico na Transpetro.	Em alguns temas que trabalhamos, vemos o crescimento do debate do assunto e nos objetivos das ações. A comunicação é um forte agente influenciador no ambiente e no clima interno	Melhoria, sem dúvidas.

Tabela 6 – Quais são os objetivos da Comunicação Interna na sua empresa?

Transpetro	Unimed-Rio	Vale
Integrar a empresa, que é muito grande e descentralizada. Mostrar a todos, de Coari (AM) a Rio Grande (RS), os Valores, a Missão e a Visão, de modo único. A comunicação é que une as pessoas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Informar as pessoas sobre a cultura e o conhecimento do negócio da Unimed-Rio. 2) Manter as pessoas sempre atualizadas, ser o primeiro a transmitir as informações sobre a empresa. 3) Integrar as pessoas. 	O processo de Comunicação Interna consiste em estabelecer o diálogo com os nossos públicos internos, mantendo-os informados com agilidade, objetividade e transparência, promovendo o entendimento dos objetivos do negócio da Vale e estabelecendo contato direto por meio de diferentes fóruns para avaliação da opinião e das percepções do público interno em relação aos temas relevantes da Vale.

4.8 – Os *house organs*

As empresas têm publicações diversificadas para o público interno, indo de boletins diários a revistas trimestrais. A Unimed-Rio listou a Newsletter diária via e-mail, as notícias colocadas na Intranet e a revista *PSC – Para Seu Conhecimento*, trimestral.

O *Jornal da Transpetro* (mensal), o boletim diário *Sobe & Desce* (veiculado nos elevadores) e *Revista Petrobras Transpetro* foram os destaques da estatal.

Na Vale são produzidos boletins segmentados para empregados que trabalham em regime de turno – *No Turno*, e que para aqueles que trabalham nas ferrovias (maquinistas, mantenedores de Via Permanente etc.) – *Nos Trilhos*.

Na Transpetro foi destacada a *Revista Petrobras Transpetro*, na Unimed-Rio, a revista *PSC* e na Vale, os dois boletins, *No Turno* e *Nos Trilhos*, que são similares e têm igual relevância para a empresa. As duas revistas se destinam a toda a empresa e os boletins são para públicos segmentados por local de trabalho.

Todos são no formato A4 (210x297mm), com impressão colorida sobre papel couché. A *Revista Petrobras Transpetro* tem de 28 a 32 páginas, com periodicidade bimestral, tiragem de 10 mil exemplares e já está na 14ª edição. A revista da Unimed-Rio tem de 12 a 16 páginas, circula a cada três meses e é um projeto novo, que está publicando sua terceira edição, com 1.800 exemplares.

Os boletins da Vale só têm duas páginas (frente e verso), com uma periodicidade quinzenal, mais curta que as das outras empresas. O *Nos Trilhos – Estrada de Ferro Carajás* chegou a 64ª edição em novembro de 2009. As tiragens variam de 5 a 10 mil exemplares.

Na Unimed-Rio a nova edição da *PSC* é colocada na mesa ou posto de trabalho de cada um dos 1.500 funcionários. Para sua distribuição, a *Revista Petrobras Transpetro* é enviada ao setor de comunicação das diversas unidades da empresa e é redistribuída aos funcionários. Na Vale os boletins ficam disponíveis nos bolsões de acrílico no Jornal Mural.

Nas três empresas a área responsável pela publicação dos *house organs* é a Comunicação. Na Unimed-Rio e na Vale a produção é interna e na Transpetro ela é interna e externa, com o apoio da agência Tapioca Comunicação.

A equipe de comunicação da Unimed-Rio conta com 11 profissionais, a da Transpetro tem cerca de 60 pessoas. Na Vale são 6 profissionais na área corporativa e 10 analistas em regionais no Brasil. Em outros países onde atua, a empresa tem analistas que trabalham com os processos de comunicação interna, imprensa, institucional e comunicação com comunidades de forma integrada.

Na Unimed-Rio não há aprovação do *house organ* por outra área que não a de Comunicação, mas na Transpetro e na Vale as matérias são aprovadas pelas áreas de interesse dos assuntos abordados.

Em todas elas acontece a participação dos funcionários na produção das publicações, seja na sugestão de pautas, seja na elaboração de alguns conteúdos.

4.9 – A forma e o conteúdo

Analisando algumas edições das publicações, encontramos um visual moderno, textos bem cuidados e bom uso de fotografias e infográficos.

Figura 2 – Os boletins No Turno nº 30 e Nos Trilhos nº 64



Fonte: Elaboração própria, 2009

Os boletins da Vale, por conta do espaço de duas páginas, têm de 5 a 7 notícias por edição com textos curtos, de 2 a 16 linhas (100 a 1.200 caracteres), e fotos de tamanho pequeno ou médio (4 a 8 cm de largura). A diagramação é leve, moderna, colorida e com uma tipografia adequada para fácil leitura.

Os temas abordados passam por campanhas internas e externas da empresa, os negócios da Vale, seus resultados, meio ambiente (assunto recorrente), prevenção de acidentes, responsabilidade social, notícias e notas internas.

A abordagem dos assuntos é direta e factual e a pauta vai do novo anúncio da Vale para o mercado chinês, estrelado por Ronaldinho, até uma nota com o novo endereço da Comunicação em Carajás.

Figura 3 – A revista PSC – Para Seu Conhecimento



Fonte: Elaboração própria, 2009

A revista *PSC – Para Seu Conhecimento* mostra o negócio da Unimed-Rio para as pessoas da empresa, e as pessoas umas às outras. Tem um visual solto, fotos criativas das pessoas e ousadia na diagramação. Aborda de 12 a 15 assuntos por edição, de notas com 3 ou 4 linhas a matérias de capa com 6 páginas, com texto, box, fotos e infográficos.

Seus assuntos são: os conceitos da cultura empresarial, coluna fixa com as metas e os indicadores de resultados, editorial, entrevistas, lideranças internas, o “Papó Rápido” – perguntas de um departamento para outro, colunas escritas por funcionários (não jornalistas), viagens de férias, anúncios institucionais na 4ª capa e o foco central: os departamentos da empresa e suas pessoas, e o negócio da Unimed-Rio.

A impressão é bem cuidada, com acabamento diferenciado: capa com laminação fosca e aplicação de verniz UV localizado para realçar detalhes. O texto é direto, mas criativo, abordando com leveza assuntos como: quem são as pessoas do turno da noite, participação e

resultados e os planos para o futuro. A matéria “Viagem ao fim do mundo”, sobre as férias de um funcionário, ficaria bem em qualquer revista geral ou de turismo: ele viajou 13 mil km de moto em 24 dias, até o extremo sul das Américas.

Figura 4 – A Revista Petrobras Transpetro



Fonte: Elaboração própria, 2009

Cabe à Revista Petrobras Transpetro o papel de integrar uma empresa espalhada por todo o Brasil e com navios ao redor do mundo. Para isto a publicação traz de 15 a 22 notícias por edição e vai de notas de 10 linhas a matérias de 4 ou 5 páginas.

A pauta é centrada em mostrar as diversas unidades e atividades da empresa, com ênfase nas pessoas que as mantêm em atividade. Também procura explicar características técnicas da atividade e os valores da empresa.

Seus temas são as funções e profissões, perfil de funcionários, a coluna Gente, com notas sempre acompanhadas de fotos, equipes, família e relacionamento na empresa, os departamentos e unidades, entrevistas com personalidades de fora da Transpetro,

responsabilidade social e ambiental, meio ambiente, cultura, o negócio da empresa, seus investimentos e planos. Traz sempre anúncios institucionais na 2ª e na 3ª capa.

Um destaque é a página “Espaço do Leitor”, reservada aos colaboradores, que pode trazer numa edição poesias de funcionários e noutra falar do Eclipse total, com fotos do raro fenômeno feitas por um taifeiro embarcado.

A apresentação visual é bem cuidada, com uma diagramação moderna e sóbria, com destaque para grandes fotos, muitas pessoas e bons infográficos. O texto é leve e sóbrio, com cuidado em detalhar informações mais complexas e passar algumas dicas objetivas. O porte da empresa e a variedade de sua equipe permitem pautas criativas com bons perfis, como os homônimos de famosos ou o lado criança que todos devem preservar em adulto. O belo ensaio fotográfico “Ilustres visitantes” mostrou na edição nº 06 a bela diversidade de pássaros e animais que “visitam” as unidades da empresa.

5 – Discussão

5.1 – Semelhanças de abordagem e *status*

A estrutura da comunicação institucional e os conceitos de excelência para os veículos têm muito mais semelhanças que diferenças nas empresas abordadas, resguardando-se as diferenças de porte, atuação e tipo de negócios entre elas.

A questão central é o status da comunicação na estrutura formal das empresas, um planejamento integrado das ações e o comprometimento da direção, que tem que ver na comunicação uma ferramenta estratégica e no endomarketing, um dos fundamentos do negócio da empresa. Pelo apurado neste trabalho, esta é a condição atual na Transpetro, na Unimed-Rio e na Vale.

A busca da melhoria contínua explica a posição da Vale e da Unimed-Rio de achar que a Comunicação Interna atende apenas parcialmente às necessidades de informação dos colaboradores, mesmo sendo elas empresas com um nível de comunicação interna bem acima da média.

Demonstrando a preocupação institucional com a comunicação interna, a Unimed do Brasil editou em 2005 o **Manual de House Organs**, abordando assuntos como: conceito, função, política editorial, identidade visual, planejamento de custo, periodicidade e distribuição, pesquisas, etapas de produção, diferenças do público interno e externo e um passo a passo de como criar um produto de comunicação, com modelos de *house organs* adotados pelas cooperativas Unimeds e uma bibliografia.

Nelas existe planejamento baseado em pesquisa de satisfação, definição de objetivos e táticas para alcançá-los e controle de resultados, e ficou implícito que também há verba adequada para a execução dos planos.

Nas três empresas a maior parte das equipes de comunicação institucional é composta por profissionais com formação em comunicação social, com elementos de outras formações.

Todas montaram uma rede de “correspondentes”, pessoas de outros departamentos que captam informações locais e levam para o departamento de comunicação.

Entre elas é grande a variedade de veículos e ações de comunicação. O destaque dado aos meios eletrônicos, intranet na Unimed-Rio e *newsletter* na Vale, é uma tendência por conta da agilidade e baixo custo destes veículos, mas as duas empresas têm veículos impressos importantes e todas têm diversas formas de comunicação (ver **Tabela 1**).

5.2 – Conceitos chaves

Regina Pimentel (2003, p. 83 a 85) listou algumas expressões-chaves para a excelência dos periódicos empresariais: Abrangência, Agilidade, Atualidade, Continuidade, Credibilidade, Eficácia, Ética, Notícia, Objetividade, Precisão, Profissionalismo, Qualidade, Transparência, Tratamento jornalístico e Verba. Estes conceitos também estão presentes na parte qualitativa das entrevistas destas pesquisas. Abaixo grifamos alguns dos conceitos em trechos das **Tabelas 2 a 6**.

Transpetro – São importantes para a *transparência*, (...) Colocamos *as pessoas dentro das publicações* e elas se *integram*.

(...) tem que *mostrar os fatos*, o que faz a empresa ser *notícia*. (...) Na Transpetro, a Comunicação tem *representante em todas as unidades* espalhadas pelo Brasil. (...) *acolher sugestões* de todos.

Textos leves, curtos, com *conteúdo que convidem à leitura*. *Boas fotos* e atrativos como “olhos”, textos de abertura e *gráficos*.

A comunicação *sempre ajuda a melhorar*, tendo *credibilidade*. É um *elemento de gestão* e tem um *papel estratégico* (...)

Integrar a empresa (...) Mostrar a todos (...) os *Valores, a Missão e a Visão*, de modo único. A comunicação é que *une as pessoas*.

Unimed-Rio – Fazer a equipe entender o negócio é uma função principal: informar e educar sobre o negócio (...) O impresso é para explicar, (...) Reflexão.

(...) tem que ter uma mescla de assuntos: o negócio, ter um quadro comportamental, mostrar o lado das pessoas. (...) Ter um histórico e credibilidade. (...)

(...) Temos que falar a mesma língua para ter mais chance de que o leitor entenda, acredite e internalize o conteúdo, para ter mais credibilidade e transparência. (...) Fugir do óbvio e ter bom humor.

(,,) crescimento do debate do assunto e nos objetivos das ações. A comunicação é um forte agente influenciador no ambiente e no clima interno.

Informar as pessoas (...) ser o primeiro a transmitir as informações sobre a empresa. Integrar as pessoas.

Vale – Contribuir para formação de cultura organizacional; (...) manutenção de alto nível de satisfação interna dos empregados em pertencer à empresa; ser a fonte oficial de informações (...)

Clareza, objetividade e reflexo dos empregados da empresa são algumas das características mais importantes em uma publicação empresarial. (...)

Melhoria, sem dúvidas.

(...) estabelecer o diálogo com os nossos públicos internos, mantendo-os informados com agilidade, objetividade e transparência, promovendo o entendimento dos objetivos do negócio da Vale e estabelecendo contato direto por meio de diferentes fóruns para avaliação da opinião e das percepções do público interno em relação aos temas relevantes da Vale.

Sobre o grau de influência da comunicação no ambiente organizacional, Bekin (2003, p. 99) diz:

Sua influência mais indelével é que, sem comunicação saudável na empresa, fatalmente seus objetivos e prioridades não serão claros. Quanto ao conteúdo, o que deve prevalecer nessa comunicação é a credibilidade, o grau apurado de confiabilidade. Dessa forma, ela gera envolvimento. A partir daí, temos uma reação em cadeia: se houver envolvimento, haverá comprometimento; se há

comprometimento, há motivação. E motivação nada mais é do que o significado da própria palavra: 'motivos em ação'!

Como nos trechos grifados das entrevistas com editores dos *house organs*, aparecem as palavras “objetivos”, “credibilidade”, “confiabilidade”, “envolvimento” e “motivação”.

6 – Considerações Finais

A melhor definição que encontrei sobre como fazer uma comunicação interna eficaz está no livro **Endomarketing – Como praticá-lo com sucesso**. Na página 52, Samuel Bekin cita, em 2003, uma passagem de uma obra milenar: “Me ocorre citar uma passagem do Talmud: **“Não se preocupe se seus filhos não o ouvem. Eles veem tudo aquilo que você faz”**”. Substitua ‘filhos’ por funcionários e...”

O exemplo é sem dúvida a melhor comunicação e não há planejamento ou boa apresentação que se sustentem quando não são apoiados em fatos. Mas sem uma boa comunicação, os fatos podem não ser corretamente assimilados e o desencontro das informações pode levar ao conflito.

Ficou evidente que um *house organ* eficaz e que traga bons resultados para a empresa que o publica tem que ser parte de uma comunicação integrada e estratégica, com base nos seus planos e objetivos. O endomarketing deve ser uma extensão do posicionamento de marketing da organização. Também é evidente que isto só ocorre com o engajamento da alta direção e informação de como a mensagem é recebida pelo público interno, quais suas expectativas, desejos e necessidades.

No capítulo **A Comunicação estratégica entre o discurso e a realidade** (in NASSAR, 2006, p.163/171), Wilson da Costa Bueno diz que esta ideia é mais um desejo que a realidade, pois “é necessário considerar que a Comunicação Empresarial não flui no vazio, não se realiza à margem das organizações, mas está umbilicalmente associada a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional e que é expressão, portanto, de uma realidade concreta”.

Bueno diz que, para que a comunicação estratégica seja uma realidade é preciso se atender a, pelo menos, três questões: a compreensão do conceito de estratégia, uma cultura empresarial pautada no planejamento e recursos adequados e suficientes. Ele diz também que estas condições não são encontradas na maioria das empresas.

Tendo todos estes requisitos atendidos será possível fazer um bom jornal ou revista de empresa, com a equipe correta. O perfil desta equipe deve incluir profissionais com diversas qualificações e não só um jornalista ou relações públicas. No suplemento **VALOR SETORIAL Comunicação Corporativa 2009**, reportagem **Formação acadêmica – Mercado exige mais dos profissionais** (p. 93), temos a opinião de Maria P. Russel, professora da Universidade de Syracuse e parceira da ABERJE. Para ela, os profissionais de comunicação empresarial devem dominar uma longa lista de disciplinas, como relações públicas, comunicação, construção de uma cadeia de relacionamentos, e, cada vez mais, um senso de negócios que exige conhecimento de planejamento estratégico, finanças e marketing.

Bueno (2003) diz que o comunicador empresarial tem que conhecer o mercado em que a organização atua, o perfil dos públicos com que ela se relaciona e os canais utilizados neste relacionamento. Ele não pode ser um mero executor de tarefas tem que estar em sintonia com os novos processos de gestão, com as novas tecnologias, sendo capaz de mobilizar pessoas e se integrar a equipes: “espera-se – e retribui-se com a remuneração adequada – que o comunicador empresarial seja efetivamente um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir, de modo proativo, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização”.

Quanto às funções dos *house organs* na comunicação empresarial, elas são várias e devem ser vista no conjunto dos recursos de comunicação da organização, cuja grande variedade este trabalho mostrou. Estes meios deverão ser usados a partir de um planejamento estratégico, de um plano de marketing e endomarketing e de um plano de comunicação, todos eles apoiados em dados e fatos e alinhados com a cultura e objetivos de cada organização.

Quando perguntados “Qual é o principal veículo de comunicação interna disponível em sua empresa?”, 26,6% das empresas consideram o Jornal Impresso o principal veículo da

comunicação interna, 18,9% destacam a Intranet e 15,2% a Revista, em organizações de porte médio ou grande, segundo a **Pesquisa comunicação interna 2007**, da ABERJE.

E por que as empresas valorizam os *house organs*? Porque eles cumprem o papel de informar os funcionários, é uma mídia que pode ser levada para a casa do colaborador e não depende de nenhum equipamento para sua leitura. Além disto, com variados formatos, pode servir para comunicar uma informação básica ou pontual ou para aprofundar um assunto complexo, tornar conhecido o rosto das pessoas e explicar suas tarefas ou características.

O *house organ* corretamente posicionado fala a língua do seu público e também abre espaço para suas colocações, tem uma boa apresentação visual e cumpre sua periodicidade, retrata a realidade e mostra os caminhos do futuro da organização.

Como exemplo da necessidade de uma boa comunicação interna, Bekin (2003, p. 100) nos conta o caso de uma empresa metalúrgica de São Paulo que coletou milhares de reclamações e reivindicações de seus 2.300 funcionários. Após compilar as queixas, os pesquisadores descobriram que elas se resumiam a apenas 30, e que nove em cada dez motivos de insatisfação podiam ser eliminados com diálogo e comunicação efetiva. E acrescenta: “Cabe só mais um comentário, bem brasileiro – o mestre Chacrinha tinha razão: **‘Quem não se comunica se estrumbica’**”.

Referências

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing – Um roteiro para a ação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing – Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Editora Manole, 2003.

_____. **Jornais empresariais: uma poeira só!** São Paulo, **Portal Comunicação Empresarial**. 2008. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/jornalismo_empresarial/artigowilbuenojornaisempresariaisepoeira.htm>. Visitado em 21 nov. 2008.

CANNATARO, Jurema Luzia. **Avaliação de jornal interno: acerte no alvo**. 2009. Disponível em <<http://www.trabalhando.com.br/detallecontenido/idnoticia/6403/avaliacao-de-jornal-interno-acerte-no-alvo.html>> Visitado em 11 ago. 2009.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. São Paulo, **Portal Comunicação Empresarial**. 2008. Disponível em <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/comunicacaoempresarial.php>> Visitado em 21 nov. 2008.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, Edição Especial do Prêmio ABERJ 2008. São Paulo: ABERJ, n. 70, 1º trimestre de 2009.

DAMANTE, Nara e LOPES, Marcelo. Nada substitui o diálogo. **Revista Brasileira de Comunicação Empresarial**, Nº 45. São Paulo: ABERJE, 4º trimestre de 2002. Disponível em <http://www.aberje.com.br/rev_45_tudo.htm>. Visitado em 21 nov. 2008.

DIAS, Paula e CALAZA, Luciana. As 25 melhores empresas para se trabalhar no Estado do Rio. **O Globo**, Rio de Janeiro, 19 jul. 2009. Boa Chance, p. 1-3, 8.

DIAS, Paula. O blábláblá das empresas – Uma linguagem que está, a cada dia, mais cheia de eufemismo. **O Globo**, Rio de Janeiro, 26 jul. 2009. Boa Chance, p. 1, 3.

ENDOMARKETING. Los Angeles, Wikipedia. 2009. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Endomarketing>> Visitado em 18 nov. 2009

ÉPOCA. As 100 melhores empresas para trabalhar 2009-2010, São Paulo: Editora Globo, 2009. Edição especial.

FIGUEIREDO, Suzel e NASSAR, Paulo (concepção científica, planejamento e coordenação) **Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005 e 2007**. São Paulo: ABERJE, 2007.

HOUSE ORGAN. São Paulo: **Portal Comunicação Empresarial**, 2008. Disponível em <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/houseorgan.php>> Visitado em 21 nov. 2008.

LUCENA, Valdecira Bezerra. **House organ: um canal de relacionamento com o público interno**, 2003, Artigo resumo de monografia (Especialização em Comunicação Social) ESURP – São Paulo: Portal Comunicação Empresarial, 2008. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/jornalismo_empresarial/artigowilbuenojornaisempresariaisepoeira.htm> Visitado em 21 nov. 2008.

MANUAL DE HOUSE ORGAN. São Paulo: Unimed do Brasil, jan. 2005.

MOTTA, Paulo Cesar. **Serviços: Pesquisando a Satisfação do Consumidor**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 1999.

NASSAR, Paulo (org). **Comunicação interna: a força das empresas**. Vol. 3. São Paulo: ABERJE, 2006.

_____. **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: ABERJE, 2005. (Coleção Inteligência; v. 1).

_____. **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: ABERJE, 2006. (Coleção Inteligência; v. 2).

NO TURNO Nº 30. Carajás: Vale, agosto 2009. 2 p.

NOS TRILHOS Nº 64. Carajás: Vale, novembro 2009. 2 p.

PIMENTEL, Regina de Abreu. **Conceitos para a excelência de periódicos empresariais**. 2003. 282 p. Dissertação (Mestrado em Jornalismo) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing**. Campinas, SP: Papyrus Editora, 2004.

RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. 2ª ed. rev. e atualizada – 5ª reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

REVISTA PETROBRAS TRANSPETRO Nº 06. Rio de Janeiro: Transpetro, maio/junho 2008. 32 p.

REVISTA PETROBRAS TRANSPETRO Nº 08. Rio de Janeiro: Transpetro, setembro/outubro 2008. 32 p.

REVISTA PETROBRAS TRANSPETRO Nº 11. Rio de Janeiro: Transpetro, março/abril 2009. 28 p.

REVISTA PSC – PARA SEU CONHECIMENTO Nº 01. Rio de Janeiro: Unimed-Rio, 1º trimestre de 2009. 12 p.

REVISTA PSC – PARA SEU CONHECIMENTO Nº 02. Rio de Janeiro: Unimed-Rio, 2º trimestre de 2009. 16 p.

RODRIGUES, Marcela Ribeiro (2006). **O impacto e a importância da comunicação interna nas empresas dos diversos setores**. Monografia de Pós-graduação, São Paulo, SP: Centro Universitário Ítalo Brasileiro.

VALOR SETORIAL Comunicação Corporativa. **Valor Econômico**. São Paulo: out. 2008. Suplemento.

VALOR SETORIAL Comunicação Corporativa. **Valor Econômico**. São Paulo: nov. 2009. Suplemento.

VOCÊ S/A | EXAME. 150 melhores empresas para você trabalhar, São Paulo: Editora Abril, 2009. Edição especial.

ZIMMERMANN, Lúcia. Comunicação Integrada – A moderna Comunicação Organizacional. In TRINTA, José Luiz (org.). **Descobrimo o Marketing**. Rio de Janeiro: Opvs Editorial, 2008, p. 77-90.

Anexo

Questionário sobre Comunicação Interna e House Organs

Entrevistado: _____ Empresa: _____

Sexo: () M () F Idade: _____ Cargo: _____

Dados da Comunicação Interna

1) Quais são os veículos ou tipo de Comunicação Interna que existem na empresa?

- () Boletim () Caixa de sugestões () Campanhas internas de comunicação
() Comunicação face a face () E-mail () Faixas () Intranet () Jornal Impresso
() Jornal Mural () Newsletter () Outdoor () Revista () Reuniões () TV Interna
() Vídeo Jornal () Vídeos periódicos () Outros: _____

2) Qual é o principal veículo de Comunicação Interna disponível em sua empresa?

3) Qual é o modelo de gestão da comunicação corporativa nesta empresa? Você diria que:

- () Existe um plano integrado de comunicação.
() Existem ações de comunicação () Outros: _____

4) E qual é o status da comunicação corporativa no organograma desta empresa?

- () Diretoria () Gerência () Coordenadoria () Assessoria () Vice-presidência () Superintendência
() Departamento () Está dentro da área de RH () Está ligada à presidência () Outros: _____

5) A Comunicação Interna está sob responsabilidade de qual área?

- () Comunicação/RP () Recursos Humanos () Marketing
() Assuntos Corporativos () Presidência () Outros: _____

6) Qual é a área de formação acadêmica do responsável pela Comunicação Interna?

7) Pensando na Comunicação Interna de sua empresa, do ponto de vista dos funcionários, você diria que:

- () Atende completamente às necessidades de informação () Não atende às necessidades de informação
() Atende parcialmente às necessidades de informação () Não sabe

Avaliação qualitativa da Comunicação Interna pela Direção, Gerências e Chefia de Setores:

8) Qual a importância das publicações empresariais (jornais, revistas, boletins...) para uma determinada organização?

9) Na sua opinião, quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial? O que faz com que uma publicação seja boa, seja eficaz?

10) Na sua opinião, qual o tipo comunicação que favorece a compreensão do seu conteúdo?

11) Você sente uma melhoria ou piora no ambiente de trabalho devida a comunicação?

12) Quais são os objetivos da Comunicação Interna na sua empresa?

Dados do principal house organ

Quais são os house organs da empresa para o público interno?

Qual se destaca? _____

Tipo: () Jornal () Revista () Boletim

Ele se destina: () A toda a empresa
 () A um público específico. Qual? _____

Formato: _____ x _____ cm.

Quantidade de páginas: _____ páginas.

Periodicidade: _____

Tiragem: _____ exemplares.

Forma de distribuição: _____

Área responsável: _____

Local de produção: () Internamente () Externamente

Número de elementos da equipe da Comunicação Interna: _____ profissionais.

Aprovação do house organ por outra área: () Sim () Não

** Outra área significa Setor/Departamento/Gerência/Diretoria que não a de Comunicação*

Participação dos funcionários na produção: () Sim () Não