

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

FACULDADE DE ARTES E COMUNICAÇÃO

CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

O PAPEL DO PUBLICITÁRIO NA COMUNICAÇÃO INTERNA,  
PARA A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DE  
UMA ORGANIZAÇÃO

Ismael da Silveira

Passo Fundo

2016

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

FACULDADE DE ARTES E COMUNICAÇÃO

CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

O PAPEL DO PUBLICITÁRIO NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DE UMA  
ORGANIZAÇÃO

Monografia apresentada ao curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Artes e Comunicação, Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Ma. Valmiria Antonia Balbinot.

Passo Fundo

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço à meu pai, Isaias Gomes da Silveira, por todo o apoio e amor incondicional, além de ser o provedor para que eu realizasse este sonho; a minha mãe Marli de Souza da Silveira, por toda a paciência, pelas conversas nas horas de desespero, pela comida prontinha ao chegar exausto das aulas. E, de um modo geral, a toda a minha família, amigos e colegas próximos que me acompanharam durante esta desafiadora jornada. A todos os professores da minha vida, em especial à Mestre Valmiria, por ter me orientado de forma sempre tão enriquecedora, atenciosa e motivadora, acreditando na minha capacidade e no tema que escolhi. Aos bibliotecários, pelo socorro quando eu estava desesperado por não encontrar o que queria, e me ensinaram a fazer a pesquisa de formas que não tinha conhecimento. E, por último, mas não menos importante, a Deus, pois nos momentos de aflição e desespero, pude me apegar a fé que possuo nele e me senti abraçado e fortalecido a prosseguir.

*" Gostaria de ser lembrado como elemento de uma equipe, e gostaria que a minha contribuição fosse avaliada como a de alguém que executou decisões tomadas por esse coletivo."*

Nelson Mandela

Dedico este trabalho a minha família, amigos e  
professores, por todo o apoio durante esta  
jornada.

## RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo a investigação do papel do publicitário na comunicação interna para a construção da imagem institucional de uma organização. A partir de pesquisa exploratória e da análise de entrevistas, identificou-se que a comunicação interna tem espaço para profissionais da área de comunicação com suas várias especificações. Entre esses profissionais está o publicitário que, com sua criatividade, contribui para todo o processo de planejamento e execução dessa comunicação. A partir desta pesquisa, pode-se observar que quando os profissionais envolvidos na construção desta comunicação, trabalham coesos e sabendo qual é a sua função e a exercem com excelência o resultado é um público alvo engajado com a campanha e a organização. A comunicação interna rompe com as tradicionais hierarquias e as transforma em um coletivo, que transmite uma mensagem em prol de um objetivo.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Comunicação integrada. Comunicação interna. Papel do publicitário.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 CONSTRUINDO A IMAGEM INSTITUCIONAL .....</b>	<b>11</b>
1.1 Imagem .....	11
1.2 Identidade .....	14
1.3 Imagem institucional .....	16
<b>2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTEGRADA ...</b>	<b>21</b>
2.1 Comunicação organizacional .....	21
2.2 Comunicação integrada .....	25
<b>3 Comunicação Interna .....</b>	<b>32</b>
3.1 O Publicitário na comunicação interna .....	41
<b>4 ANÁLISE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: A PUBLICIDADE NA COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>	<b>43</b>
4.1 Público Interno na Imagem Institucional .....	43
4.2 O Espaço do Publicitário na Comunicação Interna .....	45
5.3 O Papel e as Atividades do Publicitário na Comunicação Interna .....	46
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>

## INTRODUÇÃO

As mudanças sociais e tecnológicas que ocorreram na sociedade, no último século, bem como a globalização, contribuiu para que as organizações sofressem mudanças drásticas. Um dos resultados dessas mudanças foi a competitividade nas empresas, uma vez que ocorreu um grande aumento de empresas, de produtos e serviços, dando ao consumidor uma ampla gama de possibilidades de escolha, para satisfazer suas necessidades e desejos. Nesse sentido, as empresas precisam diferenciar-se para conquistar os consumidores, e se manterem no mercado.

Para suprir essa necessidade que se abriu no ambiente organizacional, com a busca de como diferenciar-se das demais empresas, gestores passaram a olhar para dentro de suas organizações e a procurar como ressaltar essa diferença. Perceberam que esse diferencial pode se dar através de seu público interno. Ou seja, fazendo com que os seus funcionários sejam portadores de uma imagem diferenciada da empresa.

Para conseguir que essa imagem saísse de dentro para fora, a maneira encontrada foi a de dialogar com seu público interno, para que a organização, através de seus gestores e funcionários, alcancem seus interesses e objetivos. Essa área de trabalho, dentro das organizações, geralmente é coordenada por profissionais de Relações Públicas e é reconhecida como Comunicação Interna. Uma área que na organização pode envolver profissionais de várias expertises. É justamente nesse ponto que este estudo busca identificar o papel do publicitário na comunicação interna para a construção da imagem institucional das organizações.

O papel do publicitário é muito explorado e está intimamente ligado aos aspectos mercadológicos, da divulgação da organização e de seus produtos e serviços, no *branding* – na construção da imagem da marca. Que na maioria das vezes é realizado para o público externo. No entanto nas pesquisas realizadas encontrou-se muito pouco, ou quase nada sobre o papel do publicitário nos trabalhos voltados para o interior das organizações/empresas. Assim, O questionamento que norteia esta pesquisa.



Diante de um mercado tão competitivo e globalizado, onde a imagem das organizações podem ser afetadas, simultaneamente, em vários lugares, com uma opinião negativa sobre a organização. Uma comunicação executado com planejamento pode gerar esse diferencial. O presente estudo busca acrescentar conhecimento na área de publicidade e propaganda, em uma área que, até então, não era muito explorada. O público interno de organizações, pode gerar bem estar, valorização e realização profissional. E, para as organizações, o presente estudo busca acrescentar possibilidades de comunicação para melhorar a imagem institucional, nesse mercado tão competitivo.

A metodologia deste estudo consiste, primeiramente, na realização de uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2008), é responsável por proporcionar maior familiaridade com o problema de estudo. Vale-se de entrevistas com profissionais experientes na área, e levantamentos bibliográficos. Estes, segundo o autor, são desenvolvidos com bases em materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos. Para resolver o problema, o presente artigo se baseará nos dados levantados através da pesquisa bibliográfica e de entrevistas exploratórias.

Cabe salientar que o referencial teórico sobre o papel do publicitário na comunicação interna e na construção da imagem institucional em uma empresa/organização é muito escasso. Assim, para validar esse estudo, buscou-se, junto a profissionais da área, apresentar o seu entendimento prático quanto à importância da comunicação interna e ao papel do publicitário na comunicação interna, bem como as atividades a ele atribuídas. Nesse sentido, foi enviado um questionário a dez profissionais, proprietários de empresas, consultores e profissionais que trabalham internamente com Comunicação Interna. A escolha foi aleatória. Dos dez questionários enviados, retornaram quatro, que foram objeto de análise.

Dessa forma, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo consiste na pesquisa e estudo de teorias que conceituem a imagem no âmbito universal e organizacional, além da busca de conceitos de identidade nos diversos âmbitos, e a fusão desses conceitos nas organizações.

O segundo capítulo trata das teorias de comunicação organizacional e comunicação integrada, cujos conceitos norteiam profissionais, buscando juntos um único objetivo.

O terceiro capítulo aborda especificamente a comunicação interna, conceitos; esclarecimento, benefícios. Também apresenta os profissionais que estão envolvidos comunicação interna, e o publicitário nesse processo.

O quarto capítulo buscará analisar, através das respostas das entrevistas realizadas com profissionais de relações públicas, atuantes na área em Porto Alegre, fazendo assim uma ligação entre as respostas e as teorias levantadas nos capítulos anteriores, e o papel do publicitário na comunicação interna.

## **1 CONSTRUINDO A IMAGEM INSTITUCIONAL**

Com o objetivo de aprofundar no que tange à construção da imagem institucional, é necessário ir em busca de alguns conceitos que, segundo Kunsch (2003), são comuns de serem abordados em leituras relacionadas à comunicação organizacional. Os termos “imagem” e “identidade organizacional”, ou “imagem institucional” são encontrados em algumas bibliografias e possuem significados distintos, mas muitas vezes acabam sendo confundidos como sinônimos.

### **1.1 Imagem**

O conceito de imagem é muito vasto e, conforme Colnago (2016), é estudado em diversas áreas de conhecimento filosófico, físico, marketing e organizacional. A essência desse conceito, ou seja, os aspectos da imagem que as pessoas vêem e criam em suas mentes, mostra-se presente na maior parte das áreas que possuem estudos sobre o tema. Muitas vezes, essas imagens estão ligadas às experiências vividas com a marca, com o meio em que se está inserido, com suas crenças, simbologias, signos e percepções. Em todos esses estudos, a imagem se mostra intrinsecamente ligada aos elementos da razão, emoção e aos elementos simbólicos. A partir do pensamento da Colnago (2016), é possível entender que a imagem vai muito além de apenas o nível físico, ela envolve todos os sentidos.

Diferentemente de outras áreas, a das organizações, demoravam alguns anos para se implantar o conceito imagem e entender como seu estudo seria importante e traria benefícios dentro delas. Para Colnago (2016), as organizações passaram por três fases importantes:

A primeira delas ocorreu durante a primeira revolução industrial (1750-1850), em uma época onde era difícil detectar a imagem na instituição, pois esta ainda concentrava a maior parte de seus esforços apenas na fabricação, no aumento de produção e na comercialização de seus produtos.

Na segunda fase, ocorrida em 1870, logo após a segunda revolução industrial, o crescimento da produção fez com que a necessidade de venda e o

aumento da comercialização despertassem nas organizações uma consciência maior da importância da criação e gestão de sua imagem para se conquistar uma boa reputação frente a seus públicos. Nesse período, surgem os meios de comunicação, bem como os estudos comunicacionais que dão origem, por exemplo, ao jornalismo, às áreas de publicidade, de relações públicas e de marketing, que passariam a ser importantes ferramentas usadas pelas organizações para construir a opinião pública a respeito delas.

Por fim, a terceira fase que após 1870 chega confirmando aos gestores o que já estava sendo percebido na ruptura anterior: a imagem corporativa ocupando um papel de suma importância, e que ela deve ter um cuidado especial. Isso ocorreu pelos gestores terem entendido a importância da imagem institucional, e que ela pode influenciar no ciclo de vida das organizações, além de colaborar com as atividades realizadas pelas mesmas.

Para reforçar este conceito, Kotler (2000) diz que a imagem colabora com a empresa na questão do seu ciclo de vida. Uma imagem ruim da instituição pode fazer com que ela se torne um problema e eventualmente morra, mas se for positiva pode fazer com que seu ciclo aumente e a fortaleça. A partir de ações adequadas, uma imagem positiva contribui muito para uma organização, a fortalecendo e ajudando-a a se reinventar ao longo dos anos, podendo até mesmo se tornar um segmento novo.

Conforme Kunsch (2008) argumenta, o ser humano, desde os primórdios, sempre usou a imagem como referência em suas relações interpessoais ao comunicar-se com gestos, falas e desenhos. E essa necessidade aumenta de forma vertiginosa após o advento da mídia impressa, impulsionada pela criação da prensa de Gutenberg, e posteriormente, pela mídia eletrônica. Somadas, estas mídias fizeram com que as pessoas passassem a ser bombardeadas diariamente com imagens por meio de jornais, revistas, outdoors, rádio, televisão, celulares e telas de computadores, segundo Kunsch (2008)

Colnago (2016), ao tratar sobre o crescimento do cuidado das organizações com suas imagens, explica que um dos fatores que também contribuiu para que aumentasse foi pelo fato de começar a existir entre as concorrentes um equilíbrio. Quando se fala da qualidade dos produtos e de seus preços, as organizações se equiparam. Assim, a imagem da empresa cria um valor que, segundo Aaker (1998), diz respeito ao sentimento que o público tem

sobre uma determinada organização ou produto, diferentemente de preço, que está relacionado ao fator tangível, a moeda de troca.

Mas a construção da imagem vai muito além do aspecto visual. No mesmo livro, Kunsch (2008), expõe a complexidade de construção de uma imagem envolver experiências e sentimentos que a organização proporciona ao seu público. As experiências englobam os produtos, sua qualidade e o fato dele satisfazer as expectativas e as necessidades deste público. Essas experiências estão relacionadas também com os funcionários, representantes comerciais, e gestores, levando em consideração a forma como eles tratam seu público, como se tratam entre si e o que falam da organização, afinal, eles fazem parte delas. E também, essas experiências envolvem, a mensagem e publicidade, que são passadas para esse público com o intuito muitas vezes de despertar o desejo para suprir essa necessidade.

Conforme Colnago (2016), a maioria dos conceitos de imagem remetem a fatores específicos de cada indivíduo e sua cultura, crença, grupos de convívio e experiências. Estes são aspectos que ajudam a determinar a imagem que os públicos terão da organização, definindo a interpretação que cada pessoa fará da imagem visual que a empresa tem mostrado.

Santaella e Nöth, apresentam um conceito de imagem que deixa mais clara a explicação acima.

O mundo das imagens se divide em dois domínios. O primeiro é o domínio das imagens como representações visuais: desenhos, pinturas, gravuras, fotografias e as imagens cinematográfica, televisivas, holo e infográficas pertencem a esse domínio. Imagens, imagens nesse sentido, são objetos materiais, signos que representam o nosso meio ambiente visual. O segundo é o domínio imaterial das imagens na nossa mente. Neste domínio, imagens aparecem como visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos ou, em geral, como representações mentais. apud (KUNSCH, 2008, p.233).

Santaella e o Nöth complementam que quando se fala da imagem referente à organização, o estudo e a construção desta imagem é muito profunda. A imagem visual que a organização tem está ligada à imagem mental que cada pessoa tem e, com o auxílio das colocações dos autores, pode-se dizer que é praticamente impossível imaginar que essas imagens possam existir separadamente.

De acordo com Kunsh (2003), no aspecto organizacional, a imagem está fortemente ligada à recepção do público. A mente do público fará com que se crie essa real imagem, ainda que muito embasada nas suas experiências e nos aspectos socioculturais citados anteriormente. Segundo KUNSCH (2003, p.171), "a imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes". A autora ainda conclui sua argumentação se valendo do seguinte conceito de Joan Costa:

A imagem de empresa é um efeito de causas diversas: percepções, induções, projeções, experiências, sensações, e vivências dos indivíduos, que de um modo ou outro - direta ou indiretamente - são associadas *entre si* (o que gera o significado da imagem) e com a empresa, que é seu elemento indutor e capitalizador. Apud (KUNSCH, 2003, p.171).

Para KUNSCH (2003), uma imagem vai muito além do que simplesmente a criação de uma boa imagem institucional. É fundamental observar a identidade desta organização. Em bibliografias relacionadas à imagem institucional é comum ver estas palavras tão juntas que algumas vezes chegam a confundir sobre qual delas está sendo tratado. Mas fato é que imagem e identidade são conceitos distintos, mas devem se complementar em sintonia.

## 1.2 Identidade

Para falar sobre identidade é fundamental estudar seu conceito sob a ótica de diversas áreas de conhecimento. De acordo com Colnago (2016), a identidade do ser humano é construída ao longo de todo o ciclo de sua vida, o que para a psicologia levanta a questão dos grupos de convívio ao qual uma pessoa está inserida e que contribuem para a formação desta identidade.

Para Dubbar segundo Colnago (2016), a identidade nada mais é do que a descoberta do si, ou do *self*, que nos últimos anos é conhecido como o ato de tirar uma foto de si mesmo. A identidade é a descoberta de quem se realmente é, e também a junção com as diversas identidade de quem se quer aparentar ser.

Não se distanciando muito do apresentado anteriormente, Colnago (2016) traz a visão da psicanálise, que envolve o fato de o indivíduo olhar para si mesmo e descobrir quem realmente ele é. Mas este conceito vai além, pois a identidade acaba influenciada pela maneira que o ser humano se vê diante de determinada classe social ou estilo de vida. Esses conceitos concordam que a identidade se dá pelo fator do ser humano buscar o sentimento de pertencimento e com a relação entre o homem e a sociedade.

Alicerçada pelas teorias de filósofos e sociólogos, Colnago (2016) levanta a questão de que a identidade do ser humano, que está longe de ser singular. Ela está intrínseca à maneira como a sociedade o trata, e faz com que essa self mude de acordo com cada situação e ambiente. Mas mesmo que tenha uma identidade que é influenciada, pelo meio em que está inserido, mantém o seu aspecto de individualidade. Um exemplo claro é o do nome e sobrenome. O nome de cada pessoa as diferencia umas das outras, e seus sobrenomes as colocam pertencendo à um determinado grupo, família. Para o autor, estes grupos são:

Uma coleção de indivíduos que pertencem a si mesmos como membros de uma mesma categoria, compartilham algum envolvimento emocional nesta definição comum de si mesmos, e alcançam algum grau de consenso social sobre a avaliação de seu grupo e de sua associação com ele. Apud (COLNAGO, 2016, p.70).

E esses grupos acabam definindo uma parte de identidade de cada indivíduo e respeitando dentro deles a sua individualidade.

Dentro da organização, a identidade é chamada de identidade corporativa, que para Kunsch, "reflete e projeta a real personalidade da organização" (KUNSCH, 2003, p.172). A identidade funciona como se fosse um autorretrato da organização que chega a ser tangível. A autora traz ainda que a identidade é o que a organização é, faz e diz, diferente da imagem, que é como o público a percebe e sente. Quando se fala de uma determinada organização se está falando de sua história e de seus fundadores, suas atividades e processos, patrimônios, localização, sua equipe, seus produtos, serviços e sua distribuição.

Construir a identidade de uma organização não é tarefa fácil. Conforme Kunsch (2003), existem três aspectos para desenvolver a identidade, sendo que

eles devem ser bem localizados na empresa, pois são de suma importância. O primeiro aspecto é saber quem a organização é, o segundo é saber o que ela realmente faz e o terceiro é saber o que os seus públicos dizem sobre ela.

Para Torquato, as organizações

têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma "identidade não-identificável", na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que existe. Por identidade, portanto, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos. (TORQUATO, 1986, p.97)

E para seus públicos segundo Colnago (2016), essa identidade é mostrada através da comunicação, com os símbolos (imagem) que são escolhidos para representar essas organizações. Torquato (1986) explica a diferença entre a imagem (fator simbólico) e a identidade verdadeira da organização: "por identidade queremos dizer a natureza verdadeira, própria, dos negócios, o perfil técnico e cultural da empresa. Por imagem deve-se entender aquilo que passa, que se transfere, simbolicamente, para a opinião pública" (TORQUATO, 1986, p. 12).

Kunsch (2008) tem uma colocação que define bem todos esses conceitos quando argumenta sobre o equívoco cometido pelas organizações quando pensam que a construção da imagem institucional se dá unicamente pelos aspectos simbólicos, quando na verdade trata-se de um processo de construção muito mais aprofundada.

### **1.3 Imagem institucional**

Para começar a falar de imagem institucional, é de suma importância entender que, segundo Kunsch (2008), ela é basicamente a forma como uma organização vai se expressar para o seu público. É com ela que irá ser transmitida a sua identidade, fazendo com que cada organização ocupe um lugar diferenciado e em destaque na mente de seu público.

A "imagem é o efeito público de um discurso" (CHAVES ,1999, p.14 tradução nossa)\*.

---

\* "pues la imagen es el efecto público de un discurso de identidade " (CHAVES, 1999, p.14)



De acordo com o autor, a instituição tem de optar por uma característica específica dentro de si mesma para que esta integre a instituição e a insira em um contexto social, e não apenas organizacional. Para que essa característica, vá ao encontro de seus públicos, e que possa ser um dos aspectos que contribuam, para a construção de sua imagem, a diferenciando das demais e ressaltando a sua identidade.

Kunsch (2003) destaca que essa imagem é construída, através da comunicação organizacional, que quando é realizada de maneira integrada, contribui para a construção da imagem institucional com excelência. Essa comunicação deve ser tratada com cuidado pela organização, pois é através desta que o público terá contato com a sua imagem, que desperta sentimentos, percepções e imaginações quando está relacionado a organização. Juntamente com a identidade da organização que norteia quem ela realmente é e como ela quer ser percebida pelos seus públicos. Esses aspectos juntos formam a imagem institucional.

Chaves (1999) ressalta que a imagem institucional é construída por todos os aspectos de uma organização, sejam eles internos ou externos. A sua forma de fazer organização, compreendendo a "arquitetura e ambiente interno às relações humanas e estilos de comunicação verbal; recursos tecnológicos para as ações para a instituição" (CHAVES, 1999, p.14 tradução nossa)\*\*. Segundo Chaves (1999):

Isso resulta em todas as decisões que direta ou indiretamente causam efeitos de imagem (seleção de mobiliário ou roupa, emitir comunicados, programação cultural, trabalho e padrões de relações pessoais, tipo de diálogo interno, o nome de produtos, serviços ou marcas, etc. .) cobrar uma importância sem precedentes, ao ponto de exigir cuidados especializados e um tratamento técnica sistemática. (CHAVES,1999, p.14 tradução nossa)<sup>1\*\*\*</sup>.

Para Torquato (1986), essa imagem institucional estará ligada com a imagem que a organização transmite ao público, mostrando que a imagem que é passada ao público é uma sombra da identidade da organização. Quando não se define bem qual é a identidade da instituição, a linha entre imagem e identidade fica muito tênue e pode apresentar uma imagem que a organização não deseja frente a seus públicos.

---

\*\* "de la arquitectura y el ambiente interior hasta las relaciones humanas y estilos de comunicación verbal; de los recursos tecnológicos hasta las acciones para institucionales;" (CHAVES, 1999, p.14)

\*\*\* Esto redundante en que todas las decisiones que provoquen directa o indirectamente efectos de imagen ( selección de mobiliario o indumentari, edición de comunicados, programación cultural, normas laborales y de relaciones personales, tipo de diálogo interno, denominación de productos, servicios o marcas, etc.) Cobren una importancia inédita, al punto de exigir una atención especializada y un tratamiento técnico sistemático. (CHAVES,1999, p.14).

Clotilde Perez, em Kunsch (2008), traz que a força da imagem de uma organização, a imagem de marca é mundialmente conhecida para diferenciar uma marca (organização) das demais existentes no mercado. Com isso, ela proporciona para cada organização a oportunidade de transmitir a sua identidade por meio da sua marca e com o auxílio da comunicação. Esta imagem faz com que o público crie uma diferenciação da marca com a dos concorrentes e viva experiências singulares com cada uma delas, sabendo qual é a empresa que mais lhe agrada, com cada experiência e as que menos lhe agradam.

A marca está internalizada na mente do consumidor, que é o intérprete do signo, sendo previamente determinado por ela como o target, o público-alvo ou ainda o comprador da marca. Assim, a marca cria uma conexão simbólica entre o objeto que representa e a complexidade dos desejos humanos de busca da completude no plano material. apud (KUNSCH,2008, p.226).

Essa diferenciação se dá pelos signos que a marca transmite, que para Peirce, signo é "alguma coisa que representa algo para alguém" input (Kunsch, 2008 p.225). Esses signos se dão muito pela imagem que o público tem da organização, por meio de suas percepções, experiências e sentimentos. Mas também se dão pela identidade da organização, que vem de como a marca (organização) é, como ela quer ser percebida e lembrada pelo público, e não simplesmente baseada em quem ela diz ser.

Essa imagem de marca que, segundo Kunsch (2008) e Clotilde Perez, representa uma empresa, ideia e serviço para uma pessoa, que muitas vezes já é o público alvo (público pré-determinado pela organização). Recebe o apoio da publicidade, que ajuda a propagar esta mensagem e ideia que a empresa quer transmitir. Como visto acima, Kunsch (2003) traz que a imagem institucional é a imagem que o público percebe da organização juntamente com a imagem que a mesma deseja transmitir ao público. Nesses dois aspectos, a publicidade está ligada, pois é uma das áreas que pode contribuir para essa propagação.

A imagem de marca, segundo Moreira (2016), é a dimensão mais restrita de imagem que o consumidor pode ter sobre uma determinada empresa, podendo ser uma maneira de centralizar uma marca, distinguindo-a da concorrência ou fazendo com que uma marca venha a se tornar um novo segmento em determinada área. Um exemplo utilizado pela autora é baseado na Maisena, que na verdade é amido de milho, mas quando vão comprar os consumidores pedem Maisena.

Esse fenômeno é explicado também por Aaker (1998), que mostra o por que os consumidores dão tanta importância para a marca:

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998, p. 7).

Porém, Kunsh (2003) mostra que essa imagem muitas vezes passa a ser apenas visual, através de logomarca, textos e imagens, pode não condizer com sua imagem institucional. Pois

a construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada, por meio de ações convergentes da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. (KUNSCH,2003, p.174).

Diferenciando imagem institucional de imagem de marca, Kunsch (2003) mostra que as empresas que pensam que apenas sua imagem visual a representa estão enganadas, pois para que uma marca seja conhecida de maneira única pelo seu público, é necessário trabalhar com todos os fatores que gerem uma real identidade.

Indo ao encontro do pensamento de Kunsh (2003), Chaves (1999) ressalta que devido à globalização e às evoluções tecnológicas, as organizações acabam sofrendo maiores pressões externas, as organizações devem ter uma resposta para essas pressões

Essa resposta é a intervenção consciente, voluntária e sistemática em seus próprios meios, não só a específica (publicidade em sentido amplo); mas os recursos diretos e indiretos (imagem global) integrada em conjunto. Tradução nossa (CHAVES,1999, p.13 tradução nossa)\*\*\*\*.

---

\*\*\*\* Dicha respuesta es la intervención consciente, voluntaria y sistemática en sus propios medios de comunicación, ya no sólo los específicos (la publicidad en sentido amplio), sino el conjunto integrado de recursos directos e indirectos (la imagen en general) (CHAVES,1999, p.13).

Por todos esses fatores expostos e defendidos por Kunsch (2002), Colnago (2016), Chaves (1999) e outros autores citados, observa-se que imagem institucional deve ser tratada com alguns cuidados. Chaves (1999) deixa clara a profunda necessidade de um planejamento estratégico e integrado. Colnago (2016) ressalta que a imagem institucional está atrelada aos fatores internos e aos externos. Os fatores internos são a identidade da organização, sua essência, filosofias, ideais, modo de ser e de fazer. Os fatores externos vêm da imagem da organização frente ao pensamento do público, ou seja, o que se percebe, se sente ou se imagina dela.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Antes de entrar no assunto de comunicação organizacional é necessário entender o que é uma organização. Segundo Kunsch (2008), organizações podem ser definidas como um sistema social e histórico, que tem pessoas que se comunicam entre si, se relacionam. Muitas vezes, por fazerem parte de um processo de trabalho com divisões, cada um tem a sua função. As organizações ainda, segundo ela, são um sistema de relacionamento entre pessoas, que são complexas e aplicam uma divisão de trabalho, onde cada uma delas têm histórias e memórias que carregam consigo mesmas e devem enfrentar desafios e mudanças em alguns momentos. Essas organizações têm identidade, mas os seus públicos possuem sua própria identidade também, sendo que ambas trabalham em busca de resultados, e durante todo esse processo focam e esperam atingir o seu objetivo.

Indo ao encontro da teoria relatada pela a autora anterior, Marchiori diz que organização

É uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambiente de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento. Se já aprendemos a ouvir o consumidor em relação ao marketing é preciso aprender a ouvir o que o funcionário tem a dizer em relação à empresa. apud (SILVA 2016, p.3).

### 2.1 Comunicação organizacional

Para Torquato, a comunicação empresarial trata das empresas com fins lucrativos e as auxilia a melhorar o processo de produção, podendo ser uma empresa de bem de consumo ou de serviços. Segundo o autor, “empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica” (TORQUATO, 1986, p.13). Porém, o passar dos anos e as mudanças que ocorreram na sociedade relatada por Torquato (2002), fizeram com que as empresas acompanhassem a evolução e também sofressem algumas mudanças como a “estrutura dos mercados, o comportamento do consumidor, relação entre capital e trabalho, causando impacto à vida social, aos valores, à política e à cultura” (TORQUATO, 2002, p.19).

Torquato (2002) argumenta que antes, as decisões partiam de cima para baixo, dos gestores para os funcionários seguindo a hierarquia, e que deste modo ocorria um controle maior de informações. Já hoje dentro das organizações há um compartilhamento maior de decisões fazendo assim que elas se tornam cada vez mais coletivas, fazendo com que funcionários participem muitas vezes das decisões estratégicas das organizações.

Outro fato que Torquato (2002) levanta é a mudança de nome de comunicação empresarial para comunicação organizacional:

Tratava-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos, passaram, de maneira intensa, a usar as ferramentas da comunicação. (TORQUATO,2002, p.1).

Colgana (2016) ressalta que com tantas mudanças globais, as empresas passaram a não considerar que têm apenas um amontoado de funcionários, mas sim o funcionário como um vasto conjunto, inserido em um ambiente cultural, econômico, geográfico e político da sociedade. A autora ressalta:

A comunicação organizacional deve assumir papel de elemento estratégico para a mediação dos interesses e dos conflitos nas relações de trabalho no contexto das organizações. (COLGANO, 2016, p.13).

Colgana (2016) traz um conceito de que a comunicação organizacional tem um papel estratégico dentro da empresa, devendo ser planejada para se ter os resultados desejados e até mesmo acabar com alguns conflitos entre setores, gestores e demais departamentos da empresa.

Por muitos anos acreditava-se ser fácil falar de comunicação organizacional, afinal, é só cuidar as campanhas nas televisões, rádios, jornais, outdoors, sites, redes sociais, que é possível ver as empresas se comunicando com o público. Nassar (1997) afirma que, apesar da comunicação publicitária fazer parte da comunicação organizacional, ela não é a comunicação organizacional propriamente dita. A comunicação organizacional vai muito além da realizada apenas por profissionais publicitários, que por sua vez realizam comunicação persuasiva. O autor afirma que o

poder da propaganda sobre outras formas de comunicação existia quando não se tinha um mercado tão competitivo como o atual. E ainda ressalta

A sociedade e o mercado consumidor tornaram-se bastante hostis às “empresas analfabetas”, que não aprenderam a escrever, ouvir, falar, se expressar e principalmente dialogar no ambiente em que atuam. E hostilidade, no caso, significa boicotar produtos, dificultar a operação da empresa, tornando-a, de alguma forma, persona non grata. (NASSAR, 1997, p.12).

Para Kreps, comunicação organizacional é

como um processo através do qual os membros da organização obtém as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva deste autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (data-gathering) para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização. apud (SCROFERNEKER 2016, p.1)

Para Torquato (2003), a comunicação é importante, pois ela exerce um grande poder, estando ligada as interações sociais, a influência, poder, solidariedade, participação, cooperação. Ressalta, ainda, que esse poder é um poder expressivo, e que faz com que todos se sintam parte do processo na organização, possibilitando ocorrer concordância em torno de valores, políticas, normas, obrigações de desempenho, metas.

Segundo Kunsch (2008), pelo fato da organização envolver relacionamento entre pessoas, sua comunicação é importante por ter a função de transmitir os regulamentos, normas, procedimentos, direitos e deveres, missões e visões que caracterizam as organizações, cada uma com suas características. Segundo a autora, as novas formas administrativas dizem que é necessário que esses aspectos citados acima sejam informados, entendidos, aceitos e implementados por todos que integram esta organização. E ainda levanta que

É por meio da comunicação ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos. (KUNSCH, 2008, p.64)

Torquato apresenta de maneira administrativa como a comunicação é processada dentro de uma organização, estabelecendo três níveis distintos:

A) O sistema organizacional que diz respeito à estrutura interna da organização, pelo meio do qual são transportados os dados relativos as tarefas, e as operações a serem realizadas internamente; B) o sistema competitivo, que diz respeito aos canais para se alcançar o consumidor, no qual são transportados os dados relativos, as atividades de produção, ao consumo de bens e serviços da organização e a estrutura de competição. C) o sistema ambiental, que diz respeito aos meios para se atingir o ambiente em que a organização atua, envolvendo o transporte de padrões sociais, culturais, políticos e econômicos segundo os quais a organização se estabelece. apud (COLNAGO, 2016, p.21).

Torquato (2003) ainda levanta que grande parte dos problemas organizacionais têm origem na comunicação. Isso tudo, segundo ele, quando a comunicação é mal feita ou não se tem um planejamento de comunicação, a falta de relação entre setores, a dificuldade de levar a mensagem até o destinatário final, o excesso de mensagens, o constrangimento entre áreas, a falta de acesso aos canais de comunicação da empresa, a retenção de informação, os boatos, incompreensão de uma mensagem, incapacidade de uma mensagem subir aos grupos superiores, são alguns dos problemas que podem ser causados pela comunicação nas organizações.

Kunsch (2008) diz que essa comunicação é malsucedida quando o canal ou o meio para transmitir essa mensagem não é bem escolhido, e acaba por ser eleito um meio que tem muitos ruídos para esse público. A autora ressalta também que a comunicação, quando se está utilizando na administração, é a responsável por criar a mensagem e escolher o melhor canal para transmiti-la, levando em consideração o seu público. Bem como, controlar os ruídos e todos os processos para se atingir o resultado. Para Kunsch, a comunicação

é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. (KUNSCH, 2008, p.64).

Para Torquato (1986) há um tipo de comunicação que é fruto de informação e conhecimento técnico, que normalmente é encontrado nas empresas, trazendo o que cada um tem que fazer em seu setor para o andamento da organização, e como deve ser feito. Já, por outro lado, há a comunicação das atitudes, valores e normas da organização. De maneira empírica, o autor levanta que a comunicação organizacional



vem para juntar essas duas comunicações, e vai além, falando que uma das principais maneiras de fazer isso é com a comunicação emocional. Torquato (1986) salienta que não há embasamento profundo sobre a afirmação, por isso a apresenta como empírica.

Outra hipótese levantada pelo autor é a de que para a comunicação organizacional ser efetiva ela deve seguir o fluxo de comunicação, fluxo descendente quando o superior para o subordinado, já o fluxo ascendente, quando o subordinado tem algo a falar para seu superior, seja uma sugestão, opinião, reclamação. E por último, mas não menos importante, o fluxo de comunicação lateral, que é a comunicação entre os pares/setores.

Kunsch (2008) também traz os fluxos como um fator importante na comunicação organizacional. Por se tratar de comunicação entre pessoas, a autora vai além, levando em consideração os três fluxos citados acima por Torquato. Ao acrescentar mais dois fluxos: o transversal, que é comum em organizações descentralizada, onde a gestão é mais participativa e integrada. E os fluxos de comunicação circulares, que são mais comuns nas organizações de pequeno porte, onde a informação vem de todos os lados e circula em todos os níveis de sua estrutura funcional.

Kunsch (2003), apresenta que a comunicação organizacional é a responsável por entender o conjunto de áreas que existem dentro de uma organização, cuidando da comunicação, áreas que se dividem: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. Estas áreas devem andar juntas para que a comunicação da organização ande de forma coesa, com um único objetivo. Para tanto é necessário entender como integrar essas modalidades, e, o que é cada uma delas. Estes assuntos serão tratados a seguir.

## **2.2 Comunicação integrada**

Segundo Kunsch (2003 p.150) “entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”. Ou seja, para Kunsch (2003), quando uma organização define a sua política global de maneira clara e tem seus objetivos definidos, a eficiência da comunicação vai depender de um planejamento. Para que a comunicação seja feita de forma integrada, que nada mais é, que os tipos de comunicação que foram citados,

no subcapítulo falando de comunicação organizacional, que para estar conversando a mesma conversa em sintonia, convergência, é necessário o planejamento.

A necessidade deste planejamento é salientado quando Jaurês palmas diz:

Quando tratamos da comunicação planejada na empresa ou qualquer instituição, queremos ir além da independência linear, cronológica, que se possa admitir entre relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. Queremos crer nas múltiplas possibilidades e necessidades de interposição, de fusão e de reescalamentos circunstanciais, na aplicação das funções das três atividades. apud (KUNSCH, 2003, p.152).

Trevisan (2016) relata que as organizações, quando estão atrás de um auxílio na comunicação, procuram agências publicitárias, que por sua vez têm o foco em realizar uma comunicação cujo objetivo é resolver o problema do seu cliente apenas mercadologicamente. Além de a comunicação integrada para tais ser vista como a integração entre os meios que serão utilizados durante a campanha, o autor expõe que a primeira agência publicitária a apresentar um conceito mais próximo ao apresentado pela autora citada anteriormente foi a Fischer América, que apresenta o conceito comunicação total, que é definida como

O nome se dá ao conjunto de ações necessárias para que uma marca, produto ou serviço chegue de forma surpreendente e com resultados a todo lugar que o consumidor vá a todos os lugares em que a marca e o consumidor se identifiquem em cultura, informação, simpatia e personalidade. apud (TREVISAN, 2016, p.53).

Essa é uma visão que o autor traz das agências publicitárias, expondo que a comunicação publicitaria busca sempre o público externo por ter uma preocupação apenas com o que transmite externamente, pois é a mensagem é realizada direto para o público do cliente. Trevisan (2016) explica que outras áreas como relações públicas e jornalismo, se preocupam com a comunicação institucional e interna, pois o seu foco é a comunicação de dentro para fora. O autor continua a ressaltar que a comunicação integrada é a junção de diferentes tipos de comunicação, embasado em Kunsh, que relata que a comunicação integrada é

Aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação mercadológica da comunicação administrativa, que formam o mix ou composto de comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. apud (TREVISAN, 2016, p.54).

Cruz (2016) expõe que a eficácia da comunicação integrada só é alcançada quando feita de maneira estratégica e planejada. É necessário que se tenha uma visão aguçada das necessidades comunicacionais da organização, para assim atingir o seu objetivo final e contribuir para a construção de sua imagem interna e externa.

Kunsch (2003, p.179) ressalta que a comunicação integrada “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional da sociedade”. Hoje vive-se uma sociedade que está muito conectada, globalizada, e nas organizações isso não é diferente, pois um planejamento estratégico de comunicação vai envolver as várias áreas de comunicação que a organização. A autora ainda enfatiza que “aliada as políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão, visão e valores, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização”. Kunsch (2003, p.181)

Dentro desta perspectiva de comunicação integrada Kunsch, ressalta que

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 ações 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 comunicação dos objetivos globais da organização. (KUNSH, 2003, p.180)

Para Casali (2016), quando se fala de comunicação integrada para profissionais que estão envolvidos apenas com o meio mercadológico, essa comunicação faz com que se obtenha uma mensagem sendo transmitida em diferentes meios e tenha os mesmos resultados. Já, para a Kunsch (2003), que é profissional em relações públicas, essa comunicação integrada é uma comunicação que envolve todas as subáreas da comunicação falando a mesma mensagem a mesma filosofia. Fato é que Moriarty levanta que a comunicação integrada é a coordenação de mensagens para um impacto máximo, e essa comunicação só é eficiente se criar sinergia.

Moriarty levanta que:

O ciclo de sinergia envolve os seguintes fatores: conceito, audiência, abrangência de veículo, repetição e coordenação, este ciclo realiza-se para fechar o conceito de uma mensagem na memória. E esse ciclo de sinergia têm na memória se mais importante elemento. apud (CASALI, 2016 p.154)

Já, para Kunsch, a sinergia é relativa à equipe de trabalho, a única sinergia que a autora levanta é a da sinergia entre as subáreas da organização. Mas Casali (2016, p.160) relata que independente de ter alguns pensamentos diferente sobre o conceito de comunicação integrada, em todos os conceitos estavam ligadas a um único objetivo, que é a busca por atingir seu público com uma mensagem, de maneira eficaz. Ela explica que a comunicação integrada está ligada à três primícias básicas: “A unicidade da mensagem através de múltiplos canais de comunicação, o trabalho conjunto de profissionais de comunicação e o planejamento”. E essas mudanças foram aguçadas pela evolução tecnológica, segundo a autora.

Neves (2016) relata comunicação integrada como PUC (processo único de comunicação) dentro das empresas. Ele explica o termo mostrando que PUC “é o processo que integra todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação” Neves (2016, p.10). Ou seja, para Neves (2016), a comunicação integrada é aquela que envolve todos os públicos envolvidos no processo de comunicação, gestores, proprietários, responsáveis pelo marketing, logística, administração, recursos humanos, agências publicitárias, relações públicas, os demais setores, fornecedores, público externo. Mas ele deixa claro também que nada impede que esses setores tenham suas próprias comunicações de maneira independente, desde que quando forem falar da comunicação em nome da organização, ela seja feita de maneira coordenada.

Kunsch ressalta que a importância da comunicação integrada nas organizações tem seu princípio no fato de “permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum a todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo” apud (Cruz 2016, p.200). Cruz (2016) atenta, também, para o fato de que, assim, evitam-se sobreposições de tarefas. O processo de planejamento de comunicação integrada pressupõe as seguintes etapas: pesquisa e levantamento de dados, briefing, diagnóstico e proposta de uma estrutura integrada.

## Segundo Cruz (2016)

O desafio consiste, então, em considerar as particularidades das diversas áreas de gestão e os níveis intermediários que se relacionam, estando em constante interação. A linguagem necessita ser única e se dirigir para um único sentido, objetivando a integração das ações, dos atos e das atividades da comunicação organizacional, sem esquecer de considerar a cultura organizacional, suas especificidades explícitas e/ou implícitas. (CRUZ 2016, p.200).

Para encerrar este subcapítulo, Kunsch (2003) destaca que a comunicação integrada ajuda as organizações a criarem uma política global, que envolve todos os seus setores, e que ela ajuda com que essa mensagem seja homogênea, para que não ocorra uma sobreposição de tarefas nesses setores. E os setores de comunicação assim trabalham de forma conjunta, com os olhos fixos nos objetivos de comunicação da organização sem perder os seus objetivos específicos de cada setor.

Dentro dessas perspectivas, a comunicação organizacional é a responsável por entender o conjunto de modalidades que existem dentro de uma organização, cuidando da comunicação. E a comunicação integrada é a responsável por integrar essas modalidades fazendo com que andem juntas de forma homogênea. Modalidades essas, que Kunsch (2003), apresenta como, diferentes modalidades de comunicação dentro de uma organização.

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSH, 2003, p.149).

Segundo Kunsch (2003), a comunicação administrativa é aquela que processa dentro da organização as funções administrativas. E responsável por permitir o sistema organizacional com os seus fluxos e redes. A autora ainda diz “Tudo o que desenvolvemos com base na teoria de sistemas nos leva a privilegiar a comunicação como algo fundamental no processo de entradas (input), transformações (throughputs) e saídas (outputs)” (KUNSCH, 2003, p.153). Este fazer da comunicação administrativa gera um produto, serviço ou resultados, para a organização.

Para Torquato, a comunicação mercadológica é

Objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de *marketing das organizações*, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apóia –se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades da comunicação institucional. apud (KUNSH, 2003, p.163).

Ou seja, o que a autora traz é que a comunicação mercadológica é aquela que envolve o *mix* de marketing (propaganda, promoção de vendas, merchandising, feiras e exposições, marketing direto, vendas pessoais ou forças de vendas etc.). Kunsch (2003) completa apresentando que a comunicação mercadológica pode ser conhecida como comunicação de marketing, e que ela é responsável pelo *mix* de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor.

Comunicação institucional, segundo Kunsch (2003, p.164), é realizada “por meio da gestão estratégica do relações públicas, a construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva de uma organização”. A autora argumenta que a comunicação institucional ajuda a organização a conquistar a simpatia, credibilidade e confiança dos seus consumidores. De acordo com Kunsch (2003), esta modalidade de comunicação é a responsável por compartilhar os atributos da organização que são: missão, visão, valores, filosofias e políticas.

Kunsch (2003) destaca que a comunicação interna ocorre ao mesmo tempo que as outras comunicações, podendo se valer da comunicação mercadológica utilizando o endomarketing (marketing interno) ou a comunicação institucional, passando nos setores das organizações. Rhodia traz de uma maneira mais simplificada a comunicação interna.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. apud (KUNSH, 2003, p.154).

E é justamente a modalidade de comunicação interna que segundo Kunsch (1997), é

O público interno é um público multiplicador. Em sua família e em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e dá confiança que ele tem em seus produtos e serviços. (KUNSCH, 1997, p. 129).

Por ser uma das modalidades que a autora traz como tendo o público interno, sendo um público multiplicador e que pode influenciar o público externo de maneira positiva ou negativa, ela receberá uma abordagem especial no próximo capítulo.

### 3 Comunicação Interna

Segundo Brum (1994), as transformações que ocorreram no Brasil, na economia, as mudanças sociais, tecnológicas e também com a globalização, fizeram com que os empresários passassem a ter um maior número de preocupações. Uma delas é a concorrência mais acirrada, que fez com que o cuidado com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aumentasse. Esses fatores fizeram com que os gestores das organizações concentrassem sua atenção em manter a motivação dos que fazem o dia-a-dia da organização. Brum (1994) ressalta que, assim, começa a surgir fortemente dentro de organizações o termo comunicação “interna”, que segundo a autora, é o instrumento capaz de promover uma maior aproximação entre os funcionários e os gestores.

Já, Torquato (2003) relata que um dos grandes problemas que as organizações obtiveram com tantas mudanças foi o fato de passar a observar a si mesma como um todo, e não fragmentada por setores. Para Torquato (2003), o olhar como um todo na organização afetou o setor de comunicação, que ao invés de analisar cada situação e planejar estrategicamente o melhor meio e maneira de se comunicar, passa a utilizar apenas um meio e a mesma maneira para se comunicar com todos os seus públicos. Essa visão do todo, que exemplifica as ações de comunicação, fica mais clara quando se fala de comunicação interna. Segundo o autor, os jornais internos passaram a virar sinônimos de comunicação interna. Torquato (2003) afirma que um dos fatores responsáveis para que isso ocorresse “foi o forte crescimento da comunicação impressa, por conta da profissionalização e amadurecimento do setor e expansão do número de profissionais de jornalismo empresarial, em detrimento de outras posições da comunicação interna” (TORQUATO, 2003, p.201).

Para Melo (2016), a comunicação deve basear-se na clareza, transparência e na simplicidade da linguagem para atingir o seu público alvo de maneira precisa. O autor segue falando que dentro das organizações uma preocupação que vem tomando conta dos gestores é a comunicação interna. Melo ressalta que essa comunicação serve para construir ou destruir a imagem que o público interno tem da organização, através do seu relacionamento entre todos os envolvidos em seus processos (incluindo gestores). Conforme Melo (2016) ressalta, de nada vale o



investimento em estratégias inovadoras de comunicação, se nem o público interno da organização entende o que ela quer.

Curvelo (2016) indo ao encontro de Mello, diz que a comunicação interna durante muitos anos foi utilizada como a responsável por fornecer para o público interno da organização (gestores e funcionários), informação e a integração dos setores, com os objetivos que foram determinados pela organização para serem atingidos. O autor continua a esclarecer que com o passar dos anos, com as mudanças sociais, tecnológicas e o aumento da competitividade, as organizações começaram a perceber que esse público interno têm um papel fundamental na construção da imagem institucional também.

Completando o raciocínio de Curvelo, Andrade (2003), ao explicar o porquê da preocupação maior das organizações com o público interno se dá pelo entendimento deste público como sendo funcionários, familiares e dependentes. O autor continua, explicando que independente de o público estar nas quatro paredes da organização, os que não estão acabam fazendo parte deste também. Andrade destaca, que o público interno de instituições, têm a necessidade de sentir-se respeitados, e ele segue dizendo:

As empresas têm o dever de proporcionar aos seus funcionários satisfação de uma nova necessidade de ordem social: o da dignidade. Cada um deles deve sentir a sua utilidade e importância na instituição. Sentir-se respeitado é um dos desejos mais fortes da natureza humana. Está comprovado que o funcionário luta mais por "status" do que por um salário. Isto não impede que ele identifique a remuneração com a obtenção de uma posição. (ANDRADE 2003, p.96)

Andrade (2003) argumenta que se não for realizado uma política de esclarecimento, mostrando sempre a verdade para público interno, seja de assuntos internos da instituição ou até mesmo externo, de interação e de respeito, esse público pode se tornar uma força negativa para a instituição. Andrade (2003) também expõe que a falta de prestígio com a organização e de simpatia podem gerar através do público interno uma imagem institucional negativa.

Kunsch (2003) complementa o raciocínio de Torquato (2003) quando traz a comunicação interna, e apresenta uma realidade nas organizações, onde o público

interno era sempre o último a saber das notícias, e na maioria das vezes por outras fontes que não vinham da organização. A autora continua seu raciocínio levantando que a comunicação realizadas para o público interno muitas vezes é a administrativa através de jornais e de murais, trazendo apenas os fluxos.

Silva (2016) ressalta que a comunicação interna não tem como objetivo ter murais ou ser um local de cobranças e pressões em cima dos colaboradores. De acordo com o autor, não deve ser uma local de manipular os colaboradores, mas sim de persuadir e convencer o colaborador sempre com a verdade, e nunca com mentiras. Por fim, o autor afirma que o setor de comunicação interna com as suas ações não é o responsável pela divulgação de resultados do RH, por ficar falando de contratações e o que o setor fez ou não fez. Mas sim, um setor responsável por dar voz ativa aos colaboradores em um relacionamento com os gestores.

Kunsch (2003) diz que a comunicação interna não deve ser confundida com o endomarketing que, segundo, Saul F. Bekin, são:

ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. [...] Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. apud (KUNSCH 2003, p.154)

Kunsch (2003) ressalta que o endomarketing vem do marketing, que está totalmente relacionado ao mercado e as trocas. Assim sendo, de acordo com a autora, o público interno é visto como um cliente e não como fazendo parte deste processo organizacional.

Para Melo (2016), a comunicação interna é dirigida para o público interno, gerando integração entre organização e o seu público interno. O autor se vale da colocação de Baldissera, falando que a comunicação organizacional é conhecida como uma questão de cultura organizacional que “é o conjunto de crenças e valores específicos dessas organizações” apud (Melo, 2016, p.181). Conforme Melo (2016), esse conjunto de crenças e valores que a organização possui, pode ser transmitida para o público interno através da comunicação interna. Para o autor, o resultado dessa comunicação faz com que os integrantes da organização saibam sua missão, visão,

valores e metas a serem alcançadas, fazendo com que os envolvidos no processo se sintam parte das conquistas e das derrotas, mas acima de tudo valorizados e reconhecidos pela sua contribuição, e isso aumenta o desempenho de cada um deles em todo o processo.

Tavares (2010) afirma que a comunicação é a base de qualquer processo administrativo, e quando essa comunicação é trabalhada de forma planejada, ela desperta pontos positivos e negativos. O autor afirma que esses pontos são de grande influência externamente e internamente. Para Tavares (2010), a maneira de construir pontos positivos internamente se dá com o trabalho da comunicação interna, que é definida “como sendo a comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa)” (Tavares, 2010. p.15). Mas essa comunicação que, segundo o autor, abrange os funcionários, a comunicação de departamentos, órgãos e unidades, é realizada entre pessoas que compõem esses setores. Mas inclui também as chefias entre si mesmo, com a comunicação com gestores, e com os funcionários também.

Melo (2016), ressalta que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas pessoas. O autor fala que na comunicação interna ocorre essa troca de informação através de gestores, setores e funcionários. Isso gera na organização interação e integração entre pessoas, departamentos e áreas para que todos caminhem na mesma direção em busca de um mesmo alvo. Essa comunicação para o autor, quando feita de maneira clara e transparente, faz com que o funcionário entenda a missão, visão e valor da empresa, e vista a camisa da empresa com alegria e competência, aumentando o seu rendimento de produção e também dando uma sensação de bem-estar e valorização.

Torquato(2003) ao apresentar a sua teoria a respeito da comunicação interna, e como ela deve ser encarada pelas organizações traz que ela

Deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa. Para que se desenvolva em toda sua plenitude, as empresas estão a exigir profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visão integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente. (TORQUATO 2003, p.203)

Para Silva (2016) ao falar de comunicação interna, relata que ela é um tipo de fluxo de informação que corre dentro da empresa, em um processo de trocas entre funcionários, chefes, departamentos, todos os envolvidos nesse processo organizacional. Segundo o autor, como resultado dessa troca de informação, o funcionário se sente fazendo parte da organização e percebe a sua importância dentro da mesma, desta forma acaba por se sentir empolgado, motivado a estar fazendo parte dela.

Curvelo (2016), relata que

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELO 2016, p.22)

De acordo com o autor, a forma a ser utilizada para se realizar a comunicação interna é variada, sendo que existem vários meios, seja por memorandos, cartas ou instruções, usados na comunicação administrativa ou pela utilização de boletins informativos, vídeos jornais, revistas, intranet, através da comunicação social, também conhecida por outros autores como comunicação motivacional. Também pode se valer de comunicação interpessoal, chefia/funcionário, chefia/chefia, funcionário/funcionário. Enfim, Curvelo (2016), ressalta que independente de qual forma será utilizada, o mais importante é que se leve em consideração o ambiente cultural que a organização está inserida, e se respeite a filosofia e a ideologia do público envolvido neste processo.

Brum (1994), destaca que todo o programa de comunicação interna necessita de uma ideia ou meta para atingir, que pode ser desde aumentar a produtividade até ver o funcionário feliz. Mas essas metas devem estar bem claras e definidas, por esse projeto de comunicação interna envolver pessoas. E essas metas devem partir dos gestores, pois são eles os responsáveis por estarem na linha de frente nas decisões relacionadas a filosofia, políticas e valores da empresa. A autora segue colocando que é de suma importância que esteja de maneira clara entre todos os envolvidos no processo, pois poderá ocorrer de ter três grandes metas acontecendo ao mesmo tempo, e são os gestores que definem a ordem dessas metas.

Torquato (2003) apresenta duas formas para se realizar a comunicação interna. Uma é a linguagem formal que utiliza meios que venham de cima para baixo, jornais, e-mail, comunicados, murais de funções e avisos. E a outra linguagem que o autor levanta é a que utiliza mais o meio oral, dando *feedback*, reuniões de integração, avaliação, análise e controle. Um dos meios que pode ser utilizado o é o mural sem censura, onde são tratados assuntos de cultura, arte, e integração social. Conforme Torquato (2003), apesar das duas linguagens serem distintas, nem a linguagem formal e nem a informal são mais importantes uma a outra. Deve-se analisar qual é o problema que a comunicação que irá se resolver e qual é seu público, para então sentar e ter um planejamento de comunicação definindo os meios e linguagens mais formais ou informais, a fim de encontrar a melhor forma para atingir o público alvo da comunicação.

Brum (1994) deixa algumas dicas para realizar a comunicação interna. Como utilizar instrumentos que gerem interação; instrumentos coloridos, pois a cor seduz; utilizar slogans. Fornecer informações quantitativas e qualitativas sobre a organização para o público interno se manter atualizado com o que ocorre na organização; Permitir que o funcionário acompanhe o decorrer da campanha (objetivo); um jornal que o funcionário apareça no jornal e entregar o jornal na casa do funcionário; aproximar-se dos sindicatos; escrever aos funcionários; fazer marketing mostrando os benefícios que o funcionário possui na organização; comunicar-se com frases de efeito; não esquecer as datas importantes; incentivo à leitura para o crescimento do funcionário; rádio interna e televisão interna que eles apareçam; informar primeiro o público interno e depois o externo entre outras ações. Mas um dos fatores importantes que Brum (1994) levanta é de sempre se valer da criatividade e dando voz ativa para os funcionários se expressar também.

De acordo com Andrade (2003), um dos principais desejos do público interno de uma organização, além do “status”, é o de ouvir, mas também saber “ser ouvido”. O público interno quer ser ouvido e é possível dentro das instituições, e esse é um dos benefícios que a comunicação interna proporciona. O autor fala de fazer pesquisas de opinião com o público interno, mas antes disso explicar como vai funcionar, para não gerar boatos negativos, e ir além falando de pontos que deram certos e pontos que deram errado na organização. Sempre procurando destacar o que a organização fez para que este erro, ou falha fosse resolvida. Mais uma vez indo ao

encontro com o pensamento de outros autores, Andrade (2003) destaca essa comunicação interna como uma comunicação de diálogo entre todos os públicos que envolvem o processo interno da instituição.

Para Brum (1994), comunicação interna encoraja o público envolvido a trazer ideias, a dialogar, a entender a parceria e ter um envolvimento emocional com a organização. Segundo a autora só é possível gerar esses efeitos no funcionário, com a comunicação interna realizada através de canais de comunicação adequado, com os meios cultural do seu público interno.

Segundo Tavares (2010), a comunicação interna tem como principal objetivo, motivar e integrar o público interno, desenvolver um clima favorável entre esse público interno, que é de suma importância ajudando a melhorar até a produtividade e a qualidade dos serviços. Agiliza a tomada de decisão, facilitando todo o processo administrativo, incentiva a proatividade e colabora para a descentralização da organização, assim acaba criando uma boa imagem institucional. Mas o autor deixa bem claro que esses públicos internos são funcionários, chefias e familiares do público envolvido com a organização internamente.

Com o planejamento estratégico e com o trabalho realizado com a filosofia, política e valores da organização sendo trabalhados na comunicação interna de forma clara e transparente, Marchiori (2016) destaca que os benefícios a serem alcançados pela organização são:

sobrevivência da organização e conseqüentemente fortalecimento de suas redes de relacionamento; valorização interna de suas relações; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios; fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, permitindo maior flexibilidade, criatividade e, conseqüentemente, inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas, com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacional interna. (MARCHIORI, 2016)

Brum (1994) afirma que os dois lados ganham com a eficiência da comunicação, os funcionários com o bem-estar, valorização do seu trabalho, autoestima e status. E os gestores, pois segundo a autora como o público interno têm contato com o externo, quando não está dentro da organização, e esse durante esse período acaba compartilhando sua vivência. A comunicação interna pode proporcionar

que a imagem da organização que é transmitida pelo público interno seja positiva, e muitas vezes ajude a reforçar a imagem que já era trabalhada através da comunicação institucional segundo a autora.

Ao falar dos benefícios que a comunicação interna proporciona, Melo (2016) argumenta que tanto gestores quanto funcionários, têm somente a ganhar. Para tanto, o autor se vale de um pensamento compartilhado, Rosimeri Ribeiro que diz “enfim, as empresas descobriram o quanto é imprescindível seus colaboradores saberem o que seus líderes projetam para a organização no futuro e o que cada um pode fazer para que as metas sejam alcançadas” apud (Melo, 2016. p.180). Melo (2016) completa explicando que, nesse caso, a comunicação se tornou um indicador de desempenho, tanto quando se diz respeito aos profissionais envolvidos na organização, como no desempenho da própria organização. E segundo o próprio autor, é por esta razão que as auditorias, e pesquisas têm se tornado cada vez mais comum nas organizações. Buscando saber como está o ambiente interno delas, e também o relacionamento, processos e a satisfação com o seu papel e com a organização.

Para Kunsch (2003), a comunicação interna é a responsável por viabilizar a interação entre organização e seus funcionários, e não apenas gerar informação. Mas, sim, fazendo com que ocorra um relacionamento entre gestores e funcionários. A autora relata que nesse relacionamento tanto funcionários, quanto as organização. Do ponto de vista do funcionário a autora ressalta que a “comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem” (Kunsch 2003, p.95). Tendo em vista que a comunicação interna não fala apenas de fluxos, ela dá voz ativa ao funcionário na organização, traz informações do mercado interno e externo para que o público interno entenda onde está inserido e o que está acontecendo em sua volta. A autora traz esses fatores como responsáveis por gerar em seus colaboradores sensação de participação nas decisões da organização, fazendo com que ele se sinta parte dela e tenha conhecimento de mudanças sociais que podem afetar a sua vida, proporcionando que eles estejam atualizados com os acontecimentos.

Já o outro ponto de vista levantado por Kunsch (2003), é o ponto de vista da organização, que como foi visto no capítulo anterior, tem o público interno como multiplicador. Que segundo a autora, por passar grande parte do seu dia dentro da organização, tem um horário em que está fora da organização com sua família,

amigos. É nesse momento que acaba expressando a sua opinião sobre a organização em que está inserido, e sobre os acontecimentos do seu dia-a-dia. Autora continua ressaltando que o público interno, com esse compartilhamento de experiência influencia a imagem institucional de maneira positiva ou negativa, de acordo com a sua vivência dentro da organização. A autora explica que é justamente aí que a comunicação interna gera um benefício ao gestor da organização, pois ajuda a criar uma imagem institucional positiva através do próprio colaborador.

Ao apresentar os benefícios que a comunicação interna proporciona, Brum (2016), relata a necessidade de se ter em nas organizações um setor que proporcione o relacionamento de maneira estratégica e planejada, quando diz que “o público interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em nível de processo e de produtos” Brum (1994, p.21). A autora conclui seu argumento argumentando que a globalização trouxe para as organizações muitas mudanças, e uma delas foi na forma de relacionamento entre pessoas, por isso ela destaca que a comunicação vem de dentro para fora, do público interno para o externo.

Por mais que pareça simples realizar a comunicação interna nas organizações com tantos benefícios que ela proporciona, Melo (2016) explica que não é fácil fazer isso nas organizações brasileiras, sendo algo muito árduo e complicado. O autor discorre sobre o fato das organizações não terem um setor específico para realizar esta comunicação e ressaltando que muitas vezes, mesmo com toda a evolução social que ocorreu e tecnológica, há organizações que têm suas preocupações apenas ligadas a comunicação mercadológica, deixando para realizar a comunicação interna em último caso, com murais, jornais e intranet. Esta comunicação acaba sendo mais administrativa do que uma comunicação de integração e relacionamento.

Melo (2016) explica que os profissionais de comunicação social são os indicados para cuidarem do setor de comunicação interna. Mas que desses profissionais os que possuem as habilidades necessárias para estar a frete desta comunicação são os profissionais de relações públicas, e cabe a ele a responsabilidade da comunicação interna. Porém, para realizar essa comunicação, o profissional de RP pode contar com o auxílio dos outros profissionais de comunicação como publicitários, jornalistas e profissionais de marketing.



Melo (2016) diz que uma comunicação interna eficaz necessita de habilidades, como as de ouvir, interpretar, usar e aceitar vários estilos de comunicação para se atingir o público alvo da campanha. E essa comunicação quando é feita para o público interno, de forma estratégica e planejada, e por profissionais qualificados, gera na empresa um ambiente propício a criatividade, inovação e aprendizagem. O autor conclui que a organização começa a ser reconhecida como moderna e com um público interno de voz ativa, mas que também sabe respeitar as hierarquias de forma mais natural.

Kunsh faz uma colocação indo ao encontro do citado acima, quando fala que a comunicação “é um ato de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações” Kunsh (2003, p.161). A autora levanta que para realizar a comunicação interna, é envolvido neste processo os profissionais das mais variadas áreas da comunicação. Kunsch (2003) explica que este é um processo de comunicação que tem espaço para todos os profissionais de comunicação social, mas ressalta que o profissional mais preparado para comandar esta comunicação é o de relações públicas, e que cabe a ele ser o cabeça neste processo. O profissional de jornalismo, segundo a autora, irá contribuir para os textos a serem utilizados para essa comunicação. Já o profissional de marketing será utilizado para os casos que serão utilizados na comunicação interna a ações de endomarketing. A autora segue falando das funções do profissional de publicidade, que serão abordadas no próximo subcapítulo.

### **3.1 O Publicitário na comunicação interna**

Como visto anteriormente, Kunsch (2003) levanta que a comunicação interna, é responsabilidade do profissional de relações públicas, e que apesar deste profissional ter a responsabilidade outras áreas de comunicação, podem contribuir com suas habilidades e características.

Tavares (2010), assim como a autora citada acima, ao falar da comunicação interna, explica que esse setor é diferente do departamento de recursos humanos ou administrativo. Porque segundo o autor esse setor é um setor que cuida necessariamente da comunicação, e para este setor além de uma estrutura física,

deve conter profissionais de todas as áreas da comunicação, relações públicas, jornalista, marketing e publicitários.

Para Kunsh (2003), o profissional de publicidade e propaganda tem como função na comunicação interna, trabalhar no auxílio ao planejamento dessa comunicação, contribuindo com a apresentação de táticas e estratégias a colocadas em prática. Junto com essas estratégias está a definição das mídias que serão utilizadas e também como serão feitas, para atingir o público de maneira eficaz e sem perder o foco em seu público alvo.

Segundo Tavares (2010), o profissional de publicidade e propaganda dentro da comunicação interna tem como função criar o material institucional interno como folders, cartazes, logomarcas de eventos, trabalhar na criação de materiais que divulguem as campanhas que estão acontecendo na organização. Como foi tratado no capítulo anterior, o público interno deve saber das campanhas da organização antes mesmo do público externo, além de contribuir para a elaboração do plano de comunicação interna, das estratégias e táticas, e coloca-las em prática de maneira a atingir o público alvo. Também é função desse público interno desenvolver o layout para intranet, site e postagens em redes sociais a serem utilizados na campanha, bem como todo o layout dos materiais a serem utilizados na campanha, seja online ou off-line.

## **4 ANÁLISE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: A PUBLICIDADE NA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Diante da dificuldade de encontrar referências bibliográficas que trouxessem o papel do publicitário na comunicação interna, optou-se pela realização de uma entrevista com profissionais de relações públicas que, como visto no capítulo anterior, são os responsáveis pela comunicação interna. Para responder este questionamento foram selecionados aleatoriamente dez profissionais que atuam em Porto Alegre, e que são referência em suas áreas. Dos dez profissionais que foram contatados, cinco responderam aos questionamentos. A entrevista era composta por quatro perguntas de cabeçalho e quatro perguntas específicas, relacionadas com o tema da pesquisa. Foram encaminhadas por e-mail, as perguntas, juntamente com o termo de consentimento.

### **4.1 Público Interno na Imagem Institucional**

A partir do que foi estudado, e considerando a falta de referencial em relação ao papel do publicitário na comunicação interna, buscou-se junto a profissionais informações sobre o tema a ser tratado. Os entrevistados responderam ao questionário falando sobre, a importância do público interno na construção da imagem de uma empresa/organização. A partir de suas respostas foram traçadas ligações com os pensamentos teóricos encontrados na pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho.

A profissional Marta Busnello está inserida na área há 20 anos, e atualmente trabalha na empehcom (empresa de história e comunicação). Ela afirma que o público interno na construção da imagem institucional é a essência. Ao explicar seu ponto de vista, Busnello ressalta que o público precisa saber o que a organização espera dele, assim como ela precisa da adesão do público interno aos princípios da organização para construir uma reputação positiva.

Reputação essa que, como foi vista no capítulo 2, tem plena participação do público interno. Como o citado por Kunsh (1997), esse público é multiplicador nas

horas em que não está dentro da organização, podendo contribuir com a imagem positiva ou negativa desta organização.

Valéria Luza, profissional em Relações Públicas com registro Conrerp 4ª 3481, inserida a 10anos na área, continua assim como Marta Busnello a destacar que a imagem de uma organização é formada pelo público interno, esse público segundo a entrevistada é o coração da organização, é ele quem faz a empresa funcionar.

Marcelo de Barros Tavares é profissional de relações públicas há 6 anos. Atua na prefeitura de Eldorado do Sul, tendo experiência com a teoria como professor universitário na Uniritter e na Unisinos. Tavares segue o raciocínio afirmando a vital importância do público interno na construção da imagem organizacional, pois toda a campanha de comunicação envolve, de certa forma, os seus funcionários. O entrevistado ressalta que é o público interno que traduz os princípios que norteiam as estratégias da empresa, pois é através deles que o público alvo tem contato com a imagem da organização.

Christina Antunes, há 35 anos relações públicas, e sócia/diretora na Q2 estratégias e Q Diferença, vai ao encontro do pensamento de Marcelo de Barros Tavares, quando diz que é vital o público interno na construção da imagem institucional. Segundo a entrevistada, é o público interno que é a base para formar a cultura da empresa, e essa cultura está estritamente ligada à missão e valores da organização.

A consultora, professora e palestrante Laury Garcia Job está inserida há 37 anos na área de relações públicas, e trabalha na ADCERS (As. Dirigentes Cristãos de Empresas LJob. Comunicação e Marketing). Ao ser perguntada sobre a importância do público interno na construção da imagem de uma organização, diz que a considera como a mais importante e fidedigna fonte de legitimidade da organização. E destaca que a organização que conseguir despertar o comprometimento do público interno estará criando um ambiente interno saudável, e ainda cria a garantia de produção de produtos e serviços com a quantidade esperada.

As afirmações da entrevistada Laury Gacia Job vão ao encontro com a colocação no capítulo 3, quando a teoria de Tavares (2010) é apresentada, ressaltando que quando se faz uma comunicação interna, estratégica e planejada, o

ambiente interno se torna mais agradável e que o rendimento dos funcionários melhora, e se produz mais e com qualidade.

## **4.2 O Espaço do Publicitário na Comunicação Interna**

Ao serem perguntados se o publicitário poderia ter algum papel na comunicação interna, Marta Busnello, fala que não há dúvidas em relação do publicitário na comunicação interna, e destaca o que foi visto no capítulo 2, quando Kunsh (2003) relata que a comunicação integrada envolve todas as áreas de comunicação que as organizações possuem, seja institucional, mercadológica ou administrativa ou interna. Marta Busnello vai ao encontro, ao falar de comunicação integrada, ela diz que envolve todos os profissionais que a partir de suas expertises, possam contribuir com as políticas de comunicação interna, e todos devem participar.

Marcelo de Barros Tavares expressa sua opinião sobre o publicitário na comunicação interna, mostrando que a comunicação interna tem que ser encarada como um desafio nas organizações. Por se tratar de uma necessidade que a organização possui de engajar o público e legitimar os seus discursos. Para Marcelo, é nesse ponto que o profissional de publicidade entra com criatividade para repensar o cenário e as possibilidades. Como citado no capítulo 2, quando Melo (2016) apresenta que com planejamento para saber onde e como falar com o público interno, pode-se adquirir um ambiente propício a criatividade. Marcelo de Barros Tavares, continua indo ao encontro com Melo (2016), ao colocar que a publicidade mais do que produzir e planejar campanhas para clientes, é preciso pensar como o “meu” cliente interno vai agir com esta campanha.

Indo ao encontro com o pensamento apresentado acima, Christina Antunes apresenta que em todas as fases do planejamento da comunicação interna, o profissional de publicidade estará presente. Pois, segundo a entrevistada, a comunicação tem que ser eficiente e eficaz. Ou seja, falar com o público certo e com o conteúdo certo na forma certa. Como está no capítulo 2, quando Torquato (2003) expressa a necessidade de se planejar a comunicação interna, primeiro definindo o problema a ser solucionado e depois definindo a melhor linguagem e meio para atingir o público alvo. Christina Antunes completa falando que este planejamento é sempre

feito com os olhares do publicitário, pois, de nada adianta fazer uma peça rebuscada e cara se for falar de redução de custos ou sustentabilidade. Ela ressalta que o profissional de publicidade tem o dever de interferir e sugerir o melhor formato e meio para atingir este público alvo.

Laury Garcia Job assim como Valéria Luza destaca que o publicitário tem o seu papel na comunicação interna, e explica essa afirmação contando que sempre trabalhou com profissionais de diversas áreas da comunicação. Indo ao encontro do que foi citado por Kunsh (2003) no capítulo 3, quando ela apresenta que a responsabilidade da comunicação interna é do relações públicas, mas que ele conta com todas as áreas da comunicação. Para que essa seja feita de maneira estratégica e planejada, de maneira a atingir seu público alvo.

### **5.3 O Papel e as Atividades do Publicitário na Comunicação Interna**

Para definir o papel e as atividades do publicitário na comunicação interna, os entrevistados foram sucintos. Marta Busnello diz que sempre contou com publicitários no planejamento e execução de materiais destinados a dar visibilidade às ações de comunicação interna, definindo como principais atividades o planejamento de mídias e a criação de materiais voltados ao engajamento criativo.

Para Marcelo de Barros Tavares, o papel do publicitário é na concepção criativa da criação da campanha de publicidade interna, que engloba atividades de produção de cards, arte-finalização e planejamento de campanha, por exemplo.

Como tratado no capítulo 3, Tavares (2010) argumenta que o publicitário tem como função na comunicação interna trabalhar na criação das peças para que sejam criativas. Mas o autor também cita da importância deste profissional trabalhar no planejamento de comunicação interna, ajudando a traçar as estratégias e táticas da campanha, buscado sempre a melhor maneira de atingir o público alvo.

De acordo com Christina Antunes, o papel do publicitário na comunicação interna é o planejamento dos meios e das formas a serem utilizadas para realizar, exercendo também as atividades de criação e produção de peças criativas que promovam a integração e o engajamento. A entrevistada ressalta ainda que nas

organizações é comum se ter jogos para dinâmicas entre funcionários, e até mesmo os aplicativos para a comunicação interna, nesse caso o publicitário atua criando os *layouts*.

A entrevistada Christina Antunes, para expressar melhor a sua colocação do papel do publicitária na comunicação interna, apresenta um exemplo bem prático. O Relações públicas que tem como já é de conhecimento ouvir, receber mais do que, transmitir visualmente, percebe qual é o problema que precisa solucionar relacionado ao público interno, então faz suas anotações. Ele tem duas opções uma é ele rebuscar a mensagem que deseja transmitir e ir lá e mostrar para esse público, ou então faz uma reunião de planejamento com os profissionais que atuam na área de comunicação jornalistas, publicitários, marketing e conversarem cada um com sua expertise qual o melhor caminho a seguir. Segundo a entrevistada com certeza a peça criada com a criatividade e a habilidade de persuasão do publicitário, terá mais efeito que o rascunho do profissional de relações públicas, ou qualquer outro profissional.

Já Valéria luza, indo ao encontro da entrevistada anterior, vai mais profundo explicando que o publicitário tem o papel de transformar sentimentos, atitudes, ações e principalmente os interesses das empresas em algo visível e palpável. Ela entra ainda na técnica que é utilizada no planejamento, explicando que na hora o *brainstorming* deve sugerir ações que tenham ou não haver com o *briefing*, e depois ter a capacidade de alinhar a ideia a cultura e necessidades da empresa. Para encerrar o assunto do papel do publicitário, a entrevistada diz que tudo isso conhecendo bem o seu público alvo e suas expectativa, e que acredita que as principais atividades são criação e a execução da campanha.

Laury Garcia Job se antecipou à pergunta do papel que o publicitário na comunicação interna, e para entender melhor esse papel do publicitário, a entrevistada começa apresentando que o relações públicas trabalha mais com órgãos de audição (entradas), por meio de pesquisas de opinião, a auditoria e ouvidoria, por exemplo. Já o publicitário, segundo Laury Garcia Job, trabalha mais com a visão (saída) e consegue tornar visível com uma linguagem de forma adequada as necessidades detectada pelo relações públicas.

A entrevistada levanta que as atividades do profissional de publicidade, tem como atividades na comunicação interna, acompanhar o planejamento da campanha

de comunicação, apresentando o enfoque publicitário sobre o aspecto estudado. Laury Garcia Job segue indo ao encontro com Tavares (2010) citado no capítulo 3, e outros entrevistados, ao trazer também como atividades de produção de material visual e outros propostos no planejamento; Acompanhar todo o processo do planejamento; realizar alterações nos materiais que forem necessárias; E ao encerrar a sua resposta sobre atividades que o publicitário possui na comunicação interna, Laury Garcia Job, traz com sua experiência uma função não citada anteriormente. Que é a de ser o responsável da organização no acompanhamento e avaliação das ações publicitárias internas junto aos seus diversos públicos.

Segundo os entrevistados, através dos dados levantados na pesquisa, o publicitário dentro da organização quando se fala em comunicação interna possui as três tarefas a seguir:

- Auxílio no planejamento da campanha, definindo meios a serem utilizados e formas de comunicação a serem utilizados.
- Criação de materiais criativos, que tenham o enfoque no assunto levantado no planejamento.
- Acompanhamento e avaliação das ações que foram criadas.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com tantas mudanças que ocorreram na sociedade, desde revoluções como a industrial, revolução tecnológica e a globalização, a sociedade sofreu modificações em um contexto tão abrangente. A forma de consumir mudou, a competitividade aumentou entre as organizações, o público ficou mais exigente procurando organizações que se encaixem com a sua filosofia. Mais que possuir um produto mais barato, mais que ser simpático, mais que estar perto de sua casa, o que público que as organizações sejam a sua própria “*Selfie*”. Ao olhar para uma organização esse público que se ver nelas, como se tivesse se olhando no espelho.

Ao falar de evoluções na sociedade, não pode-se ignorar o fato da tecnologia ter trazido junto com ela a internet, os smartphones, os notebooks, o computador e junto com tudo isso o desenvolvimento das redes sociais. Que são meios de comunicação que tornam a comunicação instantânea e ter uma repercussão muito abrangente. E tornando o posicionamento de cada indivíduo da sociedade mais visualizado.

Paras organizações essa evolução trouxe muitos benefícios, mas trouxe uma preocupação com o que os integrantes delas expressam nas suas redes de contatos, seja por meio digital ou o contato pessoalmente, como com seus familiares e amigos. Pois como visto no artigo, esse público interno pode falar bem da instituição ajudando a criar a imagem institucional positiva ou negativa.

Então surge nas organizações um novo questionamento, como fazer com que esse público interno esteja motivado a falar bem da organizações, para a imagem que o público externo vê seja positiva. Então aumenta a procura por realizar uma comunicação interna com excelência. Mas para obter essa excelência é necessário envolver todos os profissionais da área da comunicação, entre ele o Publicitário. E é justamente esse profissional que esse artigo tem como objetivo ressaltar.

De que adianta o responsável por essa comunicação que é o relações públicas como foi mencionado anteriormente, ouvir o público e identificar o que precisa ser conversado com o público interno, se escolher os meios para se comunicar que nem fazem parte da cultura desse público. Ou então já imaginou, esse público receber uma

mensagem gráfica com um rabisco, ou apenas textos, que não o atraem em nada. De nada adiantaria.

É justamente neste ponto, que ressalto aqui o papel persuasivo e criativo que o profissional de publicidade possui, e que outras áreas da comunicação não tem como expertise. Cabe ao publicitário diferenciar essa mensagem, para que se torne atrativa aos olhos deste público, a ponto dele querer compartilhar esta mensagem com os seus contatos de fora da instituição. E é este aspecto que com este artigo quero levantar para as organizações, que este profissional mais que aumentar números com a divulgação de campanhas para o público externo. Mas pode ir além, contribuindo muito com a imagem que o público interno possui, aumente, e não apenas isso mas perdure, a ponto de aumentar o seu ciclo de vida.

Público assim como o externo merece uma atenção especial, pois na era digital cada vez mais uma opinião positiva ou negativa toma uma proporção gigantesca, e de uma maneira muito rápida. As organizações precisam abrir os olhos para a importância do público que passa grande parte do seu dia na organização, mas que cada vez mais se torna um formador de opinião.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos. 6. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing. 3.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CASALI, Adriana Machado. Mídia Impressa e as Novas Tecnologias. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=6Oh4XaY\\_3sAC&pg=PA143&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+integrada&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwjvwtSUy57QAhWDhJAKHf2mAzIQ6AEISjAH#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20integrada&f=false](https://books.google.com.br/books?id=6Oh4XaY_3sAC&pg=PA143&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+integrada&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwjvwtSUy57QAhWDhJAKHf2mAzIQ6AEISjAH#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20integrada&f=false)> . Acessado em 14 de novembro de 2016.

COLNAGO, Krohling Camila. A Comunicação Organizacional como Fator Determinante para a Construção da Imagem Institucional. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Comunicacao\\_nas\\_organizacoes/A%20comunicacao%20organizacional%20como%20fator%20determinante.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comunicacao_nas_organizacoes/A%20comunicacao%20organizacional%20como%20fator%20determinante.pdf)>. Acessado em 28 de agosto de 2016.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=wyUagp3GBUUC&printsec=frontcover&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false](https://books.google.com.br/books?id=wyUagp3GBUUC&printsec=frontcover&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false)>. Acessado em 21 de novembro de 2016

CHAVES, Norberto. La imagen corporativa: teoria y metodologia de la identificación institucional. 5. ed. México: Gustavo Gili, 1999.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da Comunicação Integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. Conexão. Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, V.6, n. 11, jan./jun.2007.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo: Difusão, 2008

MARCHIORI, Marleni. Os Desafios da Comunicação. Disponível em: <[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39746875/Os\\_Desafios\\_da\\_Comunicacao\\_Interna\\_nas\\_Org20151106-23047-yvzci.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1479881809&Signature=2vtQ5qVVmbUhlFsA%2FIAsU81fZj4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOs\\_desafios\\_da\\_comunicacao\\_interna\\_nas\\_o.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39746875/Os_Desafios_da_Comunicacao_Interna_nas_Org20151106-23047-yvzci.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1479881809&Signature=2vtQ5qVVmbUhlFsA%2FIAsU81fZj4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOs_desafios_da_comunicacao_interna_nas_o.pdf)>. Acessado em 22 de novembro de 2016.

MELO, Luiz Dias de. Comunicação empresarial. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=bAVrcdAjFhsC&pg=PA171&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false](https://books.google.com.br/books?id=bAVrcdAjFhsC&pg=PA171&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false)>. Acessado em: 21 de Novembro de 2016.

DE MELO, Vanêssa Pontes. A comunicação interna e sua importância nas organizações. Disponível em: <<http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>>. Acessado em 24 de novembro de 2016.

MOREIRA, Geralda Elena. O Papel Estratégico da Comunicação Interna no Processo de Fidelização do Empregado à Marca. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-monografia-elena-geralda-moreira.pdf>>. Acessado em 10 de setembro de 2016.

NASSAR, Paulo. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NEVES, Roberto de Castro. Comunicação empresarial integrada: Como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oYcxCGAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+integrada&ots=oVMKoo\\_FEI&sig=iE-zjSDNaDyMdwkcTBtG\\_ylyBes#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oYcxCGAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+integrada&ots=oVMKoo_FEI&sig=iE-zjSDNaDyMdwkcTBtG_ylyBes#v=onepage&q&f=true)>. Acessado em 14 de novembro de 2016.

SILVA, Graciele de Brito. Reflexões sobre cultura e comunicação no contexto organizacional. <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/94/80>. Acessado em 15 de novembro de 2016

SILVA, Everaldo Santos. Manual de Comunicação Interna: Grandes resultados baixos custos. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=G39LBQAAQBAJ&pg=PA15&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false](https://books.google.com.br/books?id=G39LBQAAQBAJ&pg=PA15&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false)>. Acessado em: 21 de novembro de 2016

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Disponível em :

<[https://books.google.com.br/books?id=\\_bBs1NiLsR8C&pg=PA31&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+integrada+baldissera&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi0geGX1Z7QAhXCDJAKHWSXDJsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20integrada%20baldissera&f=false](https://books.google.com.br/books?id=_bBs1NiLsR8C&pg=PA31&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+integrada+baldissera&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi0geGX1Z7QAhXCDJAKHWSXDJsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20integrada%20baldissera&f=false)>  
Acessado em 14 de novembro de 2016.

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: Integrando a teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial/ Comunicação institucional: conceitos, estratégia, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Thomson, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. Cultura poder comunicação e imagem, fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TREVISAN, Nanci Maziero. Mito da comunicação integrada. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/559](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/559)>  
Acessado em 10 de novembro de 2016.

WEBER, Maria Helena. Comunicação organizacional, a síntese. Relações públicas, a gestão estratégica. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/187/287>>. Acessado em: 12 de novembro de 2016.

## **ANEXOS**

### **ANEXO I – Entrevistada Marta Busnello**

Prezados Profissionais de Relações Públicas:

Segundo Margarida Kunsch um trabalho planejado e coeso de comunicação ajudam a construir a imagem institucional de uma empresa/organização. Ainda, a comunicação Integrada envolve a comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica e a Comunicação Interna. É fato que há espaço para todos os profissionais de comunicação no desenvolvimento da Comunicação Integrada

Mas também é de reconhecimento que segundo Kunsch a comunicação integrada possui profissionais de várias áreas envolvidas nesse processo, assim como a comunicação mercadológica e institucional que tem em seu setor profissionais da área de publicidade envolvido nesse processo, e a comunicação interna que têm o profissional de relações públicas como responsável.

Tendo em vista a importância deste público, poderia a publicidade também dar a sua contribuição, na comunicação interna? A partir destes questionamento surgiu o objetivo do meu trabalho de conclusão de curso: Qual é o papel do publicitário na comunicação interna na construção da imagem institucional de uma organização?

Assim, solicito sua participação respondendo os questionamentos abaixo. Para a validação das respostas preciso identificar quem respondeu, e justificar minha escolha, (que são profissionais qualificados, com destaque no mercado)

#### **Questionário**

Nome: Marta Busnello

Profissão: Relações Públicas e Historiadora

Empresa que trabalha: Empehcom (Empresa de História e Comunicação)

Tempo de atuação no mercado: 20 anos

Qual a importância do público interno na construção da Imagem de uma empresa/organização?

É a essência. A organização precisa da adesão aos seus princípios para construir reputação. O público interno precisa saber o que a organização dele espera.

Falando-se em Comunicação integrada, o publicitário poderia ter algum papel na comunicação interna?

Não há dúvidas em relação sobre essa participação. Ao falarmos em comunicação integrada, todos os profissionais que, a partir de sua expertise, possam contribuir com as políticas de comunicação interna devem participar.

Que papel seria esse?

Os profissionais de comunicação atuam no sentido de desenvolver políticas qualificadas de relacionamento. Cabe aos que atuam na área, a busca por melhores soluções para a efetiva execução do que foi planejado. Particularmente, sempre contei com a participação de publicitários no planejamento e execução de materiais destinados a dar visibilidade às ações da área de comunicação interna. Ressalto que é trabalho em sintonia.

Que atividades poderia esse profissional desenvolver?

Planejamento de ações de mídia

Criação de materiais voltados ao engajamento dos colaboradores

Comentário:

### **Termo de consentimento**

Ao longo da pesquisa bibliográfica, encontrei dificuldades para encontrar a função do publicitário na comunicação interna. A partir desta dificuldade junto com a minha orientadora Professora Mestre Valmiria Antônia Balbinot, passamos a discutir uma forma de responder este questionamento que foi levantado. E juntos achamos melhor ter a resposta vinda não apenas de teóricos,

mas sim de profissionais que atuam na área, que são gabaritados e mais que isso são líderes em suas áreas. Pois com a resposta desta pergunta, acreditamos que haverá uma melhor preparação dos setores de comunicação nas organizações e mais que isso esses profissionais poderão ser preparados antes mesmo de começarem a atuar na área.

Será necessário citá-los, para a validação da pesquisa, assim preciso do termo de consentimento, para a utilização dos dados. Caso esteja de acordo com a utilização dos dados, peço que retorne a pesquisa respondida e contendo abaixo como deseja ser citado/referido.

Autorizo:

Marta Busnello

Conrerp 2093



## ANEXO II – Entrevistado Marcelo de Barros Tavares

Prezados Profissionais de Relações Públicas:

Segundo Margarida Kunsch um trabalho planejado e coeso de comunicação ajudam a construir a imagem institucional de uma empresa/organização. Ainda, a comunicação Integrada envolve a comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica e a Comunicação Interna. É fato que há espaço para todos os profissionais de comunicação no desenvolvimento da Comunicação Integrada

Mas também é de reconhecimento que segundo Kunsch a comunicação integrada possui profissionais de várias áreas envolvidas nesse processo, assim como a comunicação mercadológica e institucional que tem em seu setor profissionais da área de publicidade envolvido nesse processo, e a comunicação interna que têm o profissional de relações públicas como responsável.

Tendo em vista a importância deste público, poderia a publicidade também dar a sua contribuição, na comunicação interna? A partir destes questionamento surgiu o objetivo do meu trabalho de conclusão de curso: Qual é o papel do publicitário na comunicação interna na construção da imagem institucional de uma organização?

Assim, solicito sua participação respondendo os questionamentos abaixo. Para a validação das respostas preciso identificar quem respondeu, e justificar minha escolha, (que são profissionais qualificados, com destaque no mercado)

### **Questionário**

Nome: MARCELO DE BARROS TAVARES

Profissão: RELAÇÕES-PÚBLICAS E PROFESSOR UNIVERSITÁRIO

Empresa que trabalha: UNIRITTER / UNISINOS / PREFEITURA MUNICIPAL DE ELDORADO DO SUL

Tempo de atuação no mercado: 6 ANOS

Qual a importância do público interno na construção da Imagem de uma empresa/organização?

É vital a importância do público interno na construção da imagem organizacional, pois toda campanha de comunicação envolve, de certa forma, os seus funcionários. Para atender os stakeholders, as empresas precisam daquele seu bem mais intangível: as pessoas que formam si própria. O público interno é quem traduz os princípios norteadores estratégicos da empresa, pois através deles o público-alvo tem um contato com a imagem empresarial.

Falando-se em Comunicação integrada, o publicitário poderia ter algum papel na comunicação interna?

A comunicação interna deve ser encarada como um desafio para as organizações, haja vista a necessidade latente de engajar o público e legitimar os seus discursos. Desta forma, é preciso a criatividade para repensar estes cenários e possibilidades, e é justamente neste aspecto que a publicidade se encaixaria perfeitamente. Mais do que produzir e planejar campanhas para grandes clientes, há a necessidade de pensar como o meu “cliente interno” vai agir a partir da campanha desenvolvida.

Que papel seria esse?

O papel criativo na concepção da campanha de publicidade interna.

Que atividades poderia esse profissional desenvolver?

Produção de cards, arte-finalista, planejamento da campanha.

Comentário: creio que há espaços para profissionais de todas as áreas dentro de uma assessoria ou departamento de comunicação, e este teu estudo é muito pertinente, especialmente, na área da publicidade.

### **Termo de consentimento**

Ao longo da pesquisa bibliográfica, encontrei dificuldades para encontrar a função do publicitário na comunicação interna. A partir desta dificuldade junto com a minha orientadora Professora Mestre Valmiria Antônia Balbinot, passamos a discutir uma forma de responder este questionamento que foi

levantado. E juntos achamos melhor ter a resposta vinda não apenas de teóricos, mas sim de profissionais que atuam na área, que são gabaritados e mais que isso são líderes em suas áreas. Pois com a resposta desta pergunta, acreditamos que haverá uma melhor preparação dos setores de comunicação nas organizações e mais que isso esses profissionais poderão ser preparados antes mesmo de começarem a atuar na área.

Será necessário citá-los, para a validação da pesquisa, assim preciso do termo de consentimento, para a utilização dos dados. Caso esteja de acordo com a utilização dos dados, peço que retorne a pesquisa respondida e contendo abaixo como deseja ser citado/referido.

## ANEXO III – Entrevistada Christina Antunes

Prezados Profissionais de Relações Públicas:

Segundo Margarida Kunsch um trabalho planejado e coeso de comunicação ajudam a construir a imagem institucional de uma empresa/organização. Ainda, a comunicação Integrada envolve a comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica e a Comunicação Interna. É fato que há espaço para todos os profissionais de comunicação no desenvolvimento da Comunicação Integrada

Mas também é de reconhecimento que segundo Kunsch a comunicação integrada possui profissionais de várias áreas envolvidas nesse processo, assim como a comunicação mercadológica e institucional que tem em seu setor profissionais da área de publicidade envolvido nesse processo, e a comunicação interna que têm o profissional de relações públicas como responsável.

Tendo em vista a importância deste público, poderia a publicidade também dar a sua contribuição, na comunicação interna? A partir destes questionamento surgiu o objetivo do meu trabalho de conclusão de curso: Qual é o papel do publicitário na comunicação interna na construção da imagem institucional de uma organização?

Assim, solicito sua participação respondendo os questionamentos abaixo. Para a validação das respostas preciso identificar quem respondeu, e justificar minha escolha, (que são profissionais qualificados, com destaque no mercado)

### **Questionário**

Nome: Christina Antunes

Profissão: Relações Públicas de Formação / Empresária de Comunicação

Empresa que trabalha: Q2 Estratégias e Q Diferença

Tempo de atuação no mercado: cerca de 35 anos

Qual a importância do público interno na construção da Imagem de uma empresa/organização?

Importância vital, pois é deles que se constrói a imagem corporativa. Eles são a base de tudo para formar a cultura da empresa que está ligada diretamente à Missão e Valores da empresa.

Falando-se em Comunicação integrada, o publicitário poderia ter algum papel na comunicação interna?

Sim, como em todas as fases do planejamento da comunicação. Costumo dizer que a comunicação tem que ser eficaz e eficiente. Isto é falar com o público certo, com o conteúdo certo na forma certa. E quem vai dirigir a forma que esta comunicação será dada é sempre com a participação dos olhares do publicitário. Ex: de que adianta eu fazer uma peça de comunicação toda rebuscada – fina – se vou falar sobre redução de custos ou sustentabilidade...O profissional de publicidade tem o dever de interferir e sugerir qual o melhor formato e meio para se atingir este público nesta hora.

Que papel seria esse?

No planejamento dos meios e formas de comunicação – conforme exemplo citado na questão anterior.

Que atividades poderia esse profissional desenvolver?

Criação e produção de peças criativas para a comunicação, que promovam a integração e engajamento. Atualmente usa-se muito jogos para dinâmicas entre os funcionários e até mesmo Apps para a comunicação interna de uma empresa.

Comentário:

Acredito que tanto no Planejamento Estratégico de Comunicação e Marketing, tanto na sua implantação deve haver a participação de todos os profissionais de comunicação. Só a chamada Comunicação Integrada é capaz de construir uma Imagem sólida nas corporações e cada um dos profissionais (inclusive de outras áreas) tem um papel fundamental nesta construção e manutenção. Incentivo sempre os trabalhos colaborativos, onde a visão de vários profissionais endossa o que é melhor para a empresa. Não adianta um texto bem escrito se a forma de

apresentação não estiver aderente aquele público. Também não adianta eu vender uma imagem em uma peça e não agir daquela forma. Tudo está interligado.

### **Termo de consentimento**

Ao longo da pesquisa bibliográfica, encontrei dificuldades para encontrar a função do publicitário na comunicação interna. A partir desta dificuldade junto com a minha orientadora Professora Mestre Valmiria Antônia Balbinot, passamos a discutir uma forma de responder este questionamento que foi levantado. E juntos achamos melhor ter a resposta vinda não apenas de teóricos, mas sim de profissionais que atuam na área, que são gabaritados e mais que isso são líderes em suas áreas. Pois com a resposta desta pergunta, acreditamos que haverá uma melhor preparação dos setores de comunicação nas organizações e mais que isso esses profissionais poderão ser preparados antes mesmo de começarem a atuar na área.

Será necessário citá-los, para a validação da pesquisa, assim preciso do termo de consentimento, para a utilização dos dados. Caso esteja de acordo com a utilização dos dados, peço que retorne a pesquisa respondida e contendo abaixo como deseja ser citado/referido.

## ANEXO IV – Entrevistada Laury Garcia Job

Prezados Profissionais de Relações Públicas:

Segundo Margarida Kunsch um trabalho planejado e coeso de comunicação ajudam a construir a imagem institucional de uma empresa/organização. Ainda, a comunicação Integrada envolve a comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica e a Comunicação Interna. É fato que há espaço para todos os profissionais de comunicação no desenvolvimento da Comunicação Integrada Mas também é de reconhecimento que segundo Kunsch a comunicação integrada possui profissionais de várias áreas envolvidas nesse processo, assim como a comunicação mercadológica e institucional que tem em seu setor profissionais da área de publicidade envolvido nesse processo, e a comunicação interna que têm o profissional de relações públicas como responsável. Tendo em vista a importância deste público, poderia a publicidade também dar a sua contribuição, na comunicação interna? A partir destes questionamento surgiu o objetivo do meu trabalho de conclusão de curso: Qual é o papel do publicitário na comunicação interna na construção da imagem institucional de uma organização? Assim, solicito sua participação respondendo os questionamentos abaixo. Para a validação das respostas preciso identificar quem respondeu, e justificar minha escolha, (que são profissionais qualificados, com destaque no mercado)

### **Questionário**

Nome: Laury Garcia Job

Profissão Consultora: Consultora, Professora Universitária e Palestrante

Empresa que trabalha: ADCERS (As.Dirigentes Cristãos de Empresas), LJob. Comunicação e Marketing.

Tempo de atuação no mercado: 37 anos.

Qual importância do público interno na construção da Imagem de uma empresa/organização?

- Considero como a mais importante e fidedigna fonte de legitimidade da organização e seus produtos ou serviços.

- A organização que conseguir o comprometimento de seu público interno primará por um ambiente interno saudável e pela garantia de produção de produtos ou serviços com a quantidade esperada.

Falando-se em Comunicação integrada, o publicitário poderia ter algum papel na comunicação interna?

Sempre atuei em conjunto com as áreas da comunicação. A atuação dos Relações Públicas têm mais a ver com os órgãos da audição (entrada): Pesquisas de opinião, a auditoria de públicos, ouvidorias, etc. A publicidade trabalha mais com a visão (saída). Consegue tornar visível com uma linguagem de forma adequada as necessidades detectadas pelos Relações Públicas nas suas avaliações.

Que papel seria esse?

Este profissional precisa ter uma visão de trabalho integrado, gostar de trabalhar em equipe, ser proativo, saber respeitar ideias diferentes e estar sempre disponível a estudar as situações com uma visão global dos problemas.

Que atividades poderia esse profissional desenvolver?

Acompanhamento nos planejamentos das campanhas de comunicação com os mais diversos públicos internos da organização, apresentando o enfoque publicitário sobre o aspecto estudado. Produção do material visual e outros propostos no planejamento. Acompanhamento de todo (etapas) do planejamento. Ser o responsável da organização no acompanhamento e avaliação das ações publicitárias internas junto aos seus diversos públicos.

. Comentário:

Alguns prêmios recebidos:

- Prêmio Nacional de Opinião Pública. ABRPBR
- 5 Prêmios Destaque em Marketing - ADVBRS
- Destaque MKT Social – SINDUSCON RS



## **Termo de consentimento**

Ao longo da pesquisa bibliográfica, encontrei dificuldades para encontrar a função do publicitário na comunicação interna. A partir desta dificuldade junto com a minha orientadora Professora Mestre Valmiria Antônia Balbinot, passamos a discutir uma forma de responder este questionamento que foi levantado. E juntos achamos melhor ter a resposta vinda não apenas de teóricos, mas sim de profissionais que atuam na área, que são gabaritados e mais que isso são líderes em suas áreas. Pois com a resposta desta pergunta, acreditamos que haverá uma melhor preparação dos setores de comunicação nas organizações e mais que isso esses profissionais poderão ser preparados antes mesmo de começarem a atuar na área.

Será necessário citá-los, para a validação da pesquisa, assim preciso do termo de consentimento, para a utilização dos dados. Caso esteja de acordo com a utilização dos dados, peço que retorne a pesquisa respondida e contendo abaixo como deseja ser citado/referido.

## ANEXO V – Entrevistada Valéria Luza

Prezados Profissionais de Relações Públicas:

Segundo Margarida Kunsch um trabalho planejado e coeso de comunicação ajudam a construir a imagem institucional de uma empresa/organização. Ainda, a comunicação Integrada envolve a comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica e a Comunicação Interna. É fato que há espaço para todos os profissionais de comunicação no desenvolvimento da Comunicação Integrada

Mas também é de reconhecimento que segundo Kunsch a comunicação integrada possui profissionais de várias áreas envolvidas nesse processo, assim como a comunicação mercadológica e institucional que tem em seu setor profissionais da área de publicidade envolvido nesse processo, e a comunicação interna que têm o profissional de relações públicas como responsável.

Tendo em vista a importância deste público, poderia a publicidade também dar a sua contribuição, na comunicação interna? A partir destes questionamento surgiu o objetivo do meu trabalho de conclusão de curso: Qual é o papel do publicitário na comunicação interna na construção da imagem institucional de uma organização?

Assim, solicito sua participação respondendo os questionamentos abaixo. Para a validação das respostas preciso identificar quem respondeu, e justificar minha escolha, (que são profissionais qualificados, com destaque no mercado)

### **Questionário**

Nome: Valéria Luza

Profissão: Relações Públicas – Conrerp 4ª 3481

Empresa que trabalha: Não estou autorizada pela empresa a citar seu nome.

Tempo de atuação no mercado: 10 anos

Qual a importância do público interno na construção da Imagem de uma empresa/organização?

O público interno, suas atitudes e cultura formam a imagem de uma empresa/organização.

Ele é o coração que faz pulsar e “funcionar” qualquer instituição.

Sem o público interno temos apenas máquinas, computadores, mobiliários e equipamentos.

Falando-se em Comunicação integrada, o publicitário poderia ter algum papel na comunicação interna?

Sim.

Que papel seria esse?

O papel de transformar sentimentos, atitudes, ações e principalmente os interesses da empresa em algo visível e palpável. No momento do *brainstorming* sugerir ações que possuem ou não relação com o *briefing*, e depois ter a capacidade de alinhar as ideias a realidade, cultura e necessidade da empresa, não esquecendo de conhecer o público e quais as suas expectativas.

Que atividades poderia esse profissional desenvolver?

Acredito que todas as atividades relacionadas a sua formação. Se tratando de uma Comunicação Intergrada (onde temos profissionais de Jornalismo, Relações Públicas e Fotografia (sim considero também fotografia)) entendo que a criação e apoio a execução de campanhas.

Comentário:

### **Termo de consentimento**

Ao longo da pesquisa bibliográfica, encontrei dificuldades para encontrar a função do publicitário na comunicação interna. A partir desta dificuldade junto com a minha orientadora Professora Mestre Valmiria Antônia Balbinot, passamos a discutir uma forma de responder este questionamento que foi levantado. E juntos achamos melhor ter a resposta vinda não apenas de teóricos,

mas sim de profissionais que atuam na área, que são gabaritados e mais que isso são líderes em suas áreas. Pois com a resposta desta pergunta, acreditamos que haverá uma melhor preparação dos setores de comunicação nas organizações e mais que isso esses profissionais poderão ser preparados antes mesmo de começarem a atuar na área.

Será necessário citá-los, para a validação da pesquisa, assim preciso do termo de consentimento, para a utilização dos dados. Caso esteja de acordo com a utilização dos dados, peço que retorne a pesquisa respondida e contendo abaixo como deseja ser citado/referido.

Ciente.

Autorizo a citação da pesquisa em seu trabalho acadêmico.

Valéria Luza

Relações Públicas

Conrerp 4ª região 4182