



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Joana Filipa Gomes de Carvalho e Silva

**A comunicação interna e a imagem
organizacional.
Estudo de caso na Fnac Braga.**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Joana Filipa Gomes de Carvalho e Silva

**A comunicação interna e a imagem
organizacional.
Estudo de caso na Fnac Braga.**

Mestrado em Ciências da Comunicação
Especialidade: Relações Públicas e Publicidade

Trabalho efectuado sob a orientação da
Professora Doutora Zara Pinto Coelho

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a todos os meus professores que me acompanharam, não só a nível universitário, mas em todas as etapas da minha vida. Um muito obrigado á Dra. Zara Coelho que me guiou durante todo o processo de realização do relatório e se mostrou sempre disponível para tudo o que eu precisasse.

Quero agradecer também a todos os meus amigos, que sempre estiveram do meu lado para partilhar tanto alegrias como tristezas, em especial às minhas amigas do “Gang”, á Lara e Carolina. Agradeço também às pessoas que me aturam todos os dias, Liliana e Isaac, obrigado por me ouvirem, apoiarem e estarem sempre disponíveis. Estou igualmente grata às minhas colegas e amigas de curso, Cristiana Gonçalves e Nathalie Azevedo, por muitas vezes me terem ajudado, quer a nível escolar, quer a nível pessoal.

Aos meus pais, Ernestina e Gaspar Silva, um simples obrigado não é suficiente para descrever a gratidão que sinto. São as melhores pessoas que conheço e estou muito grata por os ter na minha vida sempre do meu lado dispostos a tudo para me ver feliz. A minha irmã Ana Luísa sempre foi o meu apoio, sem ela não seria a pessoa que sou hoje. Obrigado por me teres aturado e teres tido tanta paciência comigo. Quero também agradecer a toda a minha família pelo apoio e pelos momentos felizes que me proporcionam, mesmo aqueles que já não estão presentes mas que são sempre lembrados.

E, por último, um enorme obrigado ao meu namorado, Ricardo Rocha, por ter tornado o meu dia-a-dia muito melhor e por estar sempre presente em todos os momentos da minha vida, fazendo-me realmente feliz.

A todos mais um obrigado, porque nunca é de mais agradecer às pessoas que realmente merecem.

Resumo

A comunicação interna é uma condição essencial para o bom funcionamento das organizações e um diferencial competitivo num mercado cada vez mais concorrencial. As organizações que possuem bons sistemas de comunicação interna são capazes de atingir melhores condições de planeamento estratégico, onde a informação flui com mais rapidez e facilidade. Para além disso, o processo produtivo é mais dinâmico, motivando os colaboradores a serem mais conscientes das suas responsabilidades e dando-lhes tempo de dar também as suas sugestões e opiniões. Assim, todos os colaboradores trabalham em conjunto, de forma a atingir um objectivo comum, procurando trazer notoriedade à empresa e criando uma imagem de confiança.

Tendo a Fnac Braga como estudo de caso, este trabalho procura descobrir se, de facto, poderá existir alguma relação entre a comunicação interna e a imagem percebida pelo público. Abordando teorias sobre a comunicação interna e a imagem organizacional com autores como M. Kunsch (1986), Westphalen (1990), Teresa Ruão (1999), Villafañe (1998) entre outros, procurou-se encontrar as suas características e boas formas de conduta, ao mesmo tempo que um inquérito foi realizado de forma a complementar as informações obtidas durante o período de estágio. Chegando-se assim a perceber a relação entre comunicação interna e imagem organizacional.

Abstract

The internal communication is an essential condition for the good functioning of the organizations and a competitive differential, in a market growing in terms of competition. The organizations that possess good systems of internal communication are capable to reach better conditions of strategical planning, where the information flows with more rapidity and easiness. Furthermore, the productive process is more dynamic, motivating the collaborators to be more conscientious of its responsibilities and also giving them time to show their suggestions and opinions. Thus, all the collaborators work as a group, trying to reach a common objective, looking for bringing notoriety to the company and creating a reliable image. Having the Fnac Braga as case study, this work looks for to discover if there is, in fact, some relation between the internal communication and the image perceived by the public. Approaching theories on the internal communication and the organizational image using authors such as M. Kunsch (1986), Westphalen (1990), Teresa Ruão (1999), Villafañe (1998) between others, we tried to find its characteristics and good forms of performance, at the same time that an inquiry was carried through to complement the information I had collected during my internship.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Apresentação da organização.	3
2.1. Fnac no mundo.	3
2.2. Posicionamento.	4
2.3. Perfil de uma loja Fnac.	5
2.4. Responsabilidade Social.	6
3. Experiência de estágio.	8
3.1. A organização de eventos.	8
3.2. Assessoria de imprensa e produção de conteúdos.	10
3.3. Outras observações.	10
4. Enquadramento teórico e Problemática.	12
4.1. Reflexão sobre a comunicação.	12
A Comunicação nas Organizações.	12
A Comunicação Interna.	15
Princípios e objectivos da Comunicação Interna.	15
Formalidade da Comunicação e fluxo de informação.	17
A Comunicação Interpessoal.....	19
Cultura, Identidade e Imagem Organizacional.....	22
4.2. Aplicação do estudo ao caso da Fnac.....	26
A comunicação na Fnac.....	26
Os suportes.....	26
As acções internas.....	28
A imagem organizacional da Fnac.....	30
5. Metodologia.....	33
5.1. Método e instrumentos de recolha de dados.....	33
5.2. Observação Directa.....	34
5.3. O Questionário.....	34
5.3.1. Caracterização da Amostra.....	36
6. Análise dos dados.....	37
7. Considerações Finais.....	46

8. Bibliografía.....	51
9. Anexo.....	54

1. Introdução

No seio da comunicação organizacional, a vertente interna é um factor decisivo para a sedimentação da sua cultura, dos seus valores e da sua notoriedade. Ou seja, a comunicação interna é considerada a base do bom funcionamento da comunicação e corresponde a uma necessidade primária que, sendo relativa aos indivíduos que compõem a organização, promove a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados.

A imagem de uma empresa depende, em grande parte, da imagem que é transmitida pelos seus colaboradores. Só um colaborador informado e motivado poderá responder às críticas, explicar as dificuldades, realçar os méritos e veicular os sucessos, actuando como embaixador credível e positivo. A grande aposta é o desenvolvimento, o aperfeiçoamento e a recriação das relações internas da organização.

No presente trabalho é abordado o tema da comunicação interna nas organizações. Procuraremos demonstrar, não só, alguns aspectos relativos à importância da comunicação nas empresas modernas, como também procurar verificar a importância da comunicação interna para a comunicação das organizações, na tentativa de obter respostas para as questões formuladas. A escolha desta temática deveu-se, em primeiro lugar, ao interesse pessoal por esta área específica da comunicação e em segundo lugar, à importância que tem vindo progressivamente a ser concedida ao desempenho do elemento humano nas empresas modernas. Apesar de não ter sido ainda suficientemente reconhecida a importância da comunicação interna nas empresas portuguesas, sendo preterida relativamente à comunicação externa, a importância do processamento da informação cresce cada vez mais.

A escolha da Fnac Braga deveu-se ao facto de ter realizado nessa empresa o meu estágio curricular, mas também porque é uma organização conhecida nacional e internacionalmente, levando-me a ter curiosidade acerca do seu sistema de comunicação interna. Após ter estudado, durante o meu estágio, a comunicação interna da Fnac Braga, comecei a levantar questões sobre a possível relação entre este tipo de comunicação e a imagem organizacional. Como já referi, a imagem de uma empresa depende também da imagem que os seus colaboradores transmitem aos clientes. Assim, a partir deste facto cheguei à elaboração da minha pergunta de partida: *De que forma a comunicação interna se relaciona com a imagem percebida pelo público?*

Para procurar responder a esta pergunta, foram realizadas pesquisas bibliográficas e inquéritos, para além da observação directa. Para tal, durante o meu estágio curricular fui observando e retirando diversas informações fundamentais, que me permitiram estruturar os parâmetros da comunicação interna da Fnac. Da minha observação directa adquiri inúmeros conhecimentos acerca do processamento interno da Fnac.

Contudo, a minha simples observação não é suficiente para sustentar a hipótese de partida que já havia pensado. Como tal, debruzei-me sobre a pesquisa teórica de autores e conceitos que me pudessem encaminhar para uma resposta ao problema. Contudo, de forma a procurar responder com autenticidade à hipótese de partida foi elaborado também um questionário (ver anexo). Este questionário pretende descobrir que imagem têm os clientes da Fnac e se estes têm noção da relação entre os seus funcionários. A elaboração do inquérito é crucial para este relatório, visto que é um meio que me permite ter acesso à opinião de pessoas.

Este relatório divide-se em vários capítulos. No capítulo 2, faço a apresentação da empresa Fnac, falando um pouco da sua história, produtos, objectivos e acções. No capítulo 3, descrevo a minha experiência de estágio, as minhas funções, aspectos positivos e negativos. No capítulo 4, exponho a minha reflexão teórica e comparo-a com o estudo de caso. No capítulo 5, apresento a metodologia utilizada para procurar responder à minha pergunta de partida, onde exponho as ferramentas utilizadas. No capítulo 6, faço a análise dos dados recolhidos. E, por fim, no capítulo 7, apresento as minhas conclusões, proponho pistas para outras reflexões e faço um balanço do meu percurso académico.

2. Apresentação da organização

No âmbito deste relatório torna-se imprescindível apresentar algumas informações sobre a Fnac. Os dados seguintes foram retirados do site: [http:// www.fnac.pt](http://www.fnac.pt).

2.1. A História da Fnac

A Fnac nasceu em 1954 quando Essel e Max Theret criaram uma central de compras para os seus associados, cuja sigla significa *Fédération Nationale d'Achat des Cadres* (Federação Nacional dos Gerentes de Compras).

Desde então, a Fnac tem vindo a alargar o seu campo de actividades: com a abertura da primeira loja em 1957 em Paris, a Fnac procurou estabelecer uma base de originalidade e distinção: a união com os clientes. Esta união centrar-se-ia na política de preços acessíveis, na selecção rigorosa de produtos, na independência face às marcas, e no desejo de liberdade no seu aconselhamento e prescrições.

Em 1994 o Grupo Pinault Printemps (PPR) entra no capital da Fnac, tornando-se mais tarde o seu accionista maioritário. Este grupo desenvolve-se em torno de duas actividades distintas: o sector de retalho (que integra a Fnac, Conforama, Redcats e CFAO) e o sector de luxo que agrupa cerca de dez marcas do Grupo Gucci. Ao integrar o grupo PPR, a Fnac beneficiou da partilha alargada das melhores práticas, de experiências de marketing, bem como da racionalização de compras, da gestão em comum dos processos, e da elaboração de estratégias transversais no seio do Grupo.

A Fnac é líder europeu na distribuição de bens culturais e de lazer, sendo a única que disponibiliza no mesmo espaço uma selecção de produtos de literatura, música, imagem, som e tecnologia. Actualmente a Fnac dispõe de 70 pontos de venda em França e a sua estratégia de internacionalização garantiu a abertura de mais de 46 lojas espalhadas por Portugal, Espanha, Bélgica, Grécia, Itália, Suíça, Taiwan e Brasil.

A primeira loja Fnac abriu em Portugal em 1998, com a abertura da Fnac Colombo em Lisboa. Nesse mesmo ano abre ainda a Fnac no Centro NorteShopping, em Matosinhos. Em 1999 inaugura a Fnac Chiado e depois a Fnac CascaiShopping e a de Santa Catarina, no Porto.

Três anos mais tarde, em 2002, abre a quinta loja no Almada Fórum e em 2003 no GaiaShopping. O ano de 2005 marca a abertura da FNAC no Fórum Coimbra e no AlgarveShopping e em 2006 abre a FNAC na Madeira. Em 2007 a FNAC marca presença no Centro Comercial Alegro em Alfragide e no Centro Braga Parque, em Braga. Actualmente são 12 as lojas FNAC em operação em Portugal, e até 2011 os planos de expansão da empresa apontam para um alvo de 20 lojas em território nacional.

2.2. Posicionamento

O objectivo principal da Fnac sempre foi, desde a sua criação, colocar-se do lado do consumidor. Desde a origem que as grandes linhas de actuação da Fnac procuram passar pela oferta da melhor qualidade ao preço mais baixo, pela especialização dos seus colaboradores e pela sua independência relativamente às marcas que comercializam. Tornar acessível a cultura e o lazer ao maior número possível de pessoas é o objectivo que desde sempre conduziu a Fnac nas suas acções para a liberalização dos preços, sobretudo em matéria de livros – na luta contra as práticas anti-concorrenciais e o apoio à criação artística.

Segundo a Fnac, o seu posicionamento assenta em sete compromissos: o livre acesso à cultura, uma maior oferta, serviço especializado, conselhos isentos, preço mínimo garantido, satisfação em primeiro lugar e novidades em primeira-mão. Ou seja, a ideia de uma sociedade culta, e não elitista, tem orientado a estratégia de operação e os planos de expansão do negócio.

Enquanto que no início da criação do conceito Fnac fazia todo o sentido apresentar o maior leque possível de propostas culturais e de lazer ao consumidor, actualmente as novas tecnologias de informação funcionam como instrumentos de divulgação e de acesso à cultura. Nesse sentido, a oferta da Fnac procurou evoluir também para acompanhar os novos meios tecnológicos disponíveis no mercado, tendo em conta que constituem um novo canal para aproximar a cultura e a informação do consumidor. O posicionamento da Fnac traduz-se pela junção da proximidade à facilidade de interacção¹. Os pontos fortes da Fnac são o atendimento personalizado, a profundidade de oferta, a loja virtual e a informatização.

¹ /n <http://www.fep.up.pt/disciplinas/ce708/trabalhos0304/MarketingFnac-Final.pdf>

Contudo a Fnac não é vista sempre bem pelos clientes. Pela a Internet circulam várias queixas dos preços dos produtos e da falsa promessa do preço mínimo garantido. Em muitos sites (como por exemplo: <http://www.borfast.com/blog/fnac-deixem-de-ser-roubados>) as pessoas queixam-se de falsas promessas e falsas promoções e acham que não vale a pena aderir às lojas Fnac. Creio que se a Fnac quer possuir uma determinada imagem, tem que se manter atenta ao que se passa e procurar alguma solução.

2.3. Perfil de uma loja Fnac

Produtos

A Fnac apresenta um espaço de “Lazer Cultural” onde comercializa uma grande diversidade de produtos: Livros, BD, CDs e DVDs musicais, filmes, documentários e séries em DVD, consolas e jogos de todas as plataformas, equipamento de som e imagem digital (câmaras de vídeo e fotográficas, leitores MP3, leitores e gravadores DVD, Home Cinema), telemóveis, acessos à internet, GPS. Equipamento Informático, PDA, assim como todo o tipo de consumíveis.

Serviços

A Fnac oferece inúmeros serviços inerentes a cada área de produtos:

- Clínica-Micro, assistência técnica telefónica, seguros para material portátil e telemóveis.
- Serviços de encomendas de livros, discos e filmes
- Cartão Fnac: permite vários tipos de descontos e vantagens todos os produtos Fnac, créditos sem juros e um sistema de acumulação de pontos que permite ganhar Cheques Oferta Fnac.
- Serviço de Bilheteira de espectáculos.
- Revelação/ Trabalhos Fotográficos
- Café Fnac
- Fórum Fnac: Exposições e eventos diários de entrada livre.

Cultura

- Zonas de leitura
- Pontos de livre escuta ou visionamento de filmes através de leitura de código de barras
- Exposições de fotografos consagrados ou novos talentos, nacionais e internacionais.
- O Fórum Cultural é um espaço onde diariamente têm lugar apresentações, encontros com autores, debates, lançamentos, música ao vivo com bandas promissoras ou artistas conceituados, nacionais e internacionais.
- Agenda cultural com programação quinzenal nas lojas ou no site (www.fnac.pt).

2.4. Responsabilidade Social

A Fnac procurou criar desde sempre um posicionamento de empresa responsável, defendendo a diversidade cultural e a democratização do acesso à cultura, e desenvolvendo fortes iniciativas contra a exclusão, a intolerância e a censura.

Em Portugal, a Fnac colabora com diversas ONG's como a Liga Portuguesa Contra a Sida, Médicos do Mundo, Fundação AMI, entre outras, promovendo nos Fóruns algumas das suas acções de sensibilização: debates, exposições, lançamentos de livros, entre outros. Desde Junho de 2005 que a Fnac também recolhe tinteiros e tonners de impressora para estimular a reciclagem. Em 2006 foram recolhidas cerca de 27,3 toneladas destes consumíveis. Igualmente a Fnac e a Emmaus recolhem telemóveis usados para reciclagem. Sacos biodegradáveis são actualmente distribuídos em diversas lojas do Grupo Fnac, inclusive Portugal.

O mais recente projecto de responsabilidade social da Fnac em Portugal consiste num plano para equipar 5 Centros Porta AMIga, da AMI, espalhados pelo País, com salas de formação em Tecnologias de Informação e Comunicação e de acesso à Internet. A Primeira Infoteca "FNAC – AMI Contra a Infoexclusão" foi inaugurada em Dezembro de 2007, e opera no centro Porta AMIga de Vila Nova de Gaia. Partindo da premissa que todos devem ter a acesso à cultura, a Fnac procurou definir que o seu projecto de responsabilidade social, de âmbito

nacional, teria forçosamente de estar relacionado com a igualdade de oportunidades de acesso à informação e o combate à info-exclusão².

Assim, a Fnac procura passar a imagem de empresa responsável e preocupada com a sociedade e comunidade em que se insere. Contudo até que ponto é que isto é verdade?

Pela minha experiência de estágio a única acção de ajuda que presenciei foi na altura do natal, a caixa de donativos para a AMI e os folhetos de promoção à doação de livros e Cd's. Durante o resto de tempo não ouve nenhuma campanha ou sequer preocupação em fazer qualquer tipo de recolha ou promoção. Na minha opinião o sentido de responsabilidade social por parte da Fnac é apenas vivido em certas (e poucas) épocas do ano. Durante 4 meses de estágios não vi um único evento de solidariedade na Fnac ou qualquer preocupação em ajudar a combater os problemas actuais. A Fnac acaba por utilizar apenas uma acção ou outra para se afirmar como empresa socialmente responsável.

² In <http://www.fnac.pt>

3. Experiência de Estágio

O meu estágio na Fnac Braga decorreu entre o primeiro dia de Setembro e o último de Dezembro de 2008. Durante estes 4 meses tive a oportunidade de obter algum conhecimento acerca do mundo do trabalho, enquanto estagiária do Departamento de Comunicação. Posso dizer que realmente não é fácil dar este passo, porque é um ambiente até então desconhecido, onde fui ganhando responsabilidades cada vez maiores.

A loja da Fnac Braga conta com cerca de 100 trabalhadores, cuja maioria tem educação superior. A loja é dividida pelos seguintes departamentos:

- Departamento de Recursos Humanos;
- Departamento de Comunicação;
- Departamento de Contabilidade;
- Departamento dos livros;
- Departamento das tecnologias;
- Departamento dos filmes e música;
- Departamento de serviço ao cliente.

Cada departamento tem um director responsável pelas funções e tarefas dos seus colaboradores, que são recrutados consoante a sua especialidade. A loja conta também com um Director Geral, o Sr. Paulo Pinheiro.

Como o meu estágio decorreu no Departamento de Comunicação, trabalhei com o seu director, o Sr. Daniel Pinho. Durante este período, o meu trabalho relacionou-se com relações públicas, assessoria de imprensa e produção de conteúdos, para além de diversas tarefas que precisei de realizar.

3.1. A organização de eventos

Como relações públicas tinha a responsabilidade de organizar os eventos recebidos pela Fnac, como concertos, apresentações de livros, sessões de autógrafos, exposições e outros trabalhos dirigidos ao público infantil denominado de “Fórum Miúdos”. Em conjunto com o meu orientador da empresa, o Sr. Daniel Pinho, estabelecia contactos com os convidados dos

eventos, de maneira a acertar pormenores importantes como as datas e horários, os materiais necessários e algumas exigências que os convidados poderiam ter. Para além disso, ficava ao meu critério a preparação do Fórum Fnac para a realização dos eventos: a disposição das cadeiras, as luzes, os materiais no palco; e, como é evidente, tinha em especial atenção ao atendimento e recepção dos convidados, para que estes se sentissem sempre bem-vindos e para que nada lhes faltasse. Para todos os eventos a serem realizados pela Fnac, era necessário a pesquisa sobre os convidados, de forma a podermos elaborar os textos informativos para a calendarização e elaboração da Agenda Cultural quinzenal. Ficava também a meu critério a distribuição da Agenda pela loja e pela cidade de Braga, assim como os respectivos cartazes de promoção dos eventos, e a divulgação de informações no Fórum Fnac (área social).

Durante o meu estágio também participei nas diversas montagens publicitárias, acertando todos os pormenores de exposição dos materiais na loja, assim como tratava da assistência na comunicação com os clientes.

As acções realizadas pela Fnac tinham, no geral, bastante aceitação por parte do público. Durante a maior parte dos eventos o fórum apresentava-se cheio e as pessoas interagiam com os convidados. Em determinados eventos, na maioria concertos, vinham muitas pessoas de outras localidades, o que acaba por ser bom também para a cidade de Braga já que é uma forma de promover a cidade.

Durante todas as tarefas realizadas por mim sempre tive a ajuda do meu orientador, o Sr. Daniel Pinho, para tudo o que precisasse. Procurei manter-me sempre actualizada em relação a todas as novidades dos produtos da Fnac, mas creio que falhei neste ponto, não por falta de dedicação, mas por falta de tempo. Isto porque tinha sempre algum trabalho para realizar. Se não fosse o meu orientador a pedir para fazer algo pedia-me outra pessoa. Durante o período de estágio, as tarefas que os outros não gostavam de realizar ficavam a meu critério, mesmo que não tivesse ligado à minha área. Isto é, vinham sempre ter comigo quando era preciso ir ao correio ou comprar águas, por exemplo. Essa foi uma experiência menos positiva.

3.2. Assessoria de imprensa e produção e conteúdos

A assessoria de imprensa era realizada por mim diariamente. Todos os dias a primeira coisa a fazer era enviar um e-mail a vários jornais e rádios, com informação sobre os eventos culturais na Fnac. Para além disso, quando havia inaugurações ou eventos mais importantes, tinha de contactar directamente com os jornais e rádios de Braga, para estes fazerem cobertura a esses eventos. Esta tarefa muitas vezes não era fácil, visto que alguns jornais não tinham grande interesse em fazer cobertura a certos eventos, o que me obrigava a elaborar um discurso persuasivo e ter que ser persistente. Também diariamente organizava todas as notícias que iam sendo publicadas sobre a Fnac Braga (clipping).

Na produção de conteúdos, para além da Agenda Cultural, ficava a meu critério a realização de todos os documentos necessários para diversas acções ou concursos, como a Maratona Fotográfica, que decorreu em Outubro. Contudo, durante os 4 meses de estágio fui elaborando diversas tarefas na loja que iam sendo necessárias.

3.3. Outras observações

Um aspecto positivo que tenho de apontar é o “ambiente” entre os funcionários da Fnac. Sempre fui bem aceite, eram todos extremamente prestáveis, sempre prontos a ajudar-me em tudo o que fosse preciso. Mesmo a relação entre funcionários e com os seus superiores era uma relação, não só profissional, mas também de amizade e cooperação. Ninguém tinha receio de expor qualquer problema ou falha no seu trabalho, e existe um grande espírito de entreatajuda. Por isso, despertou o meu interesse a comunicação interna da Fnac, porque um bom ambiente interno é reflexo de uma boa comunicação entre os funcionários.

Contudo, de um modo geral tenho que apontar como aspectos negativos o facto de me delegarem tarefas, que não deviam estar a meu cargo, só porque eram mais cansativas, e o facto de em vários dias trabalhar mais de 10 horas, o que era extremamente cansativo.

Durante o meu estágio, então, fui reparando em todos os pormenores possíveis da comunicação interna da Fnac, ao mesmo tempo que ia observando o ambiente de trabalho na própria loja. Ao observar a interacção entre funcionários, enquanto atendiam clientes, tive então

a ideia de procurar descobrir se, de facto, a comunicação interna da Fnac se reflecte no exterior, na forma dos seus funcionários exercerem o atendimento ao público e, conseqüentemente a imagem que este tem da empresa.

4. PROBLEMÁTICA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

4.1. REFLEXÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO

- A Comunicação nas Organizações

Segundo Lee Thayer (1976) “os processos de comunicação são decisivos para possibilitar e determinar as condições, as operações e o inter relacionamento de todos os sistemas vivos [...] A essência do ser humano é comunicar-se e receber comunicação.” A comunicação é uma actividade, intrínseca no ser humano, que nos torna seres sociais ligados por redes de comunicação complexas. Se entendemos a comunicação como um processo de interação entre um emissor e um receptor, existe sempre troca de informações e influência. Segundo Teresa Ruão (1999:4) “a comunicação acontece no ser humano em permanência, sem se poder ‘desligar’”. Contudo, o processo de comunicação não é apenas um meio de troca de informações, mas também um meio de poder, a partir do momento em que gera reacções e atitudes. A comunicação “é capaz de, pelo simples facto de existir, gerar influências. E mais: exerce, em sua plenitude, um poder que preferimos designar de ‘poder expressivo’” (Rego, 1986: 17).

Também Torquato (2002:162) afirma que:

“Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento. [...] O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento [...] O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objectivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho.”

A comunicação, portanto, é na sua essência um meio de difusão de informações. Informações essas que, ao serem absorvidas e interpretadas pelos receptores, podem influenciar

os seus comportamentos, gerando mudanças de atitudes e sentimentos. É, dessa forma, um meio de persuasão, de poder e de influência.

Como tal, o fenómeno comunicativo acontece necessariamente em qualquer organização, já que é inevitável “que ao falarmos em organizações, se refira o papel da comunicação... a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas que deverá acompanhar toda a sua vida, porque esta necessitará permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos” (Ruão, 1999:4). A informação possui um papel extremamente importante numa organização e deve ser gerida com todo o cuidado. Logo, a comunicação torna-se crucial no seio de uma organização.

Então, a *comunicação organizacional* tem como função fazer com que as mais diversas informações ocorram da melhor maneira possível em todos os níveis da organização. Segundo Krels (in Ruão, 1999: 5) a comunicação organizacional é “o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exógenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem”. A comunicação entre os membros de uma organização faz com que relações sejam criadas, para além da informação que faz circular: é mundo de interacção social. Este é o aspecto mais importante da comunicação, porque são as relações que desenvolvemos com os outros que condicionam e potenciam o tipo e qualidade da troca de informações.

A comunicação organizacional pode ser dividida em três dimensões estratégicas, já que é necessário que tudo funcione de forma harmoniosa. De acordo com Torquato (2002), são: a comunicação de gerência, a comunicação administrativa e a comunicação social.

A comunicação de gerência é quando a fonte mais expressiva da comunicação nas organizações é o gerente, pois ele se posiciona como linha intermediária, sendo o pólo emissor e receptor de informações, transmitindo informações para baixo e para cima, para subordinados e chefes. A eficiência do gerente para com a organização depende de alguns factores: as atitudes, para consigo, com o assunto e para com o receptor; os níveis, que são referentes à disposição que o gerente transmitirá a informação; os fluxos, por onde atravessa a comunicação; as mensagens, que são os códigos, conteúdos e tratamentos que serão dados à mensagem; os canais, que são os meios por onde a mensagem será transmitida; e o receptor, que corresponde ao conhecimento do gerente referente aos indivíduos que receberam a mensagem. Para Vizeu

(2005), se a relação gerente / trabalhador existir apenas de forma formal, isso irá provocar baixa produção e desmotivação.

A comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos à administração. A sua finalidade é orientar, actualizar, ordenar e reordenar o fluxo das actividades funcionais. Este tipo de comunicação realiza-se através de normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas e acervos técnicos.

A comunicação social envolve os actos da comunicação indirectos, unilaterais e públicos. Esses actos poderão ocorrer através dos meios de comunicação colectiva ou de massa: jornais, revistas, rádio, televisão e computador. Esta dimensão está dividida em comunicação externa e comunicação interna.

A comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade, focando-se na opinião pública. Com a globalização, a sociedade está em constante mudança, sendo obrigação da empresa estar sempre actualizada em relação a tendências e opiniões. Alguns planos de comunicação externa podem ser destacados: o jornalismo, que se refere ao jornalismo empresarial, por meio de jornais, revistas, boletins, rádio e televisão; o conhecimento e a promoção de uma empresa; os problemas, referente ao que não pode ser esquecido nos projectos de comunicação externa; as relações públicas, que visam ajustar o objecto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização; a propaganda, que tem como função estimular as demandas potenciais de um determinado mercado; o marketing social, cultural e desportivo, investindo na área da saúde, saneamento, preservação do meio ambiente, educação, desporto e lazer (Torquato 2000).

A comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção do clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, auxiliando o crescimento contínuo das actividades e serviços. Na afirmação de Mendonça (2004), a concepção de comunicação destina-se a transmitir conhecimentos, visando a mudança de atitudes ou de comportamento. Essa mudança é entendida como um meio de levar as informações, ideias, técnicas, a um maior público. Para tanto, a comunicação interna tem como principais objectivos (Torquato, 2002): motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais; criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações; direccionar as acções para as metas principais, racionalizar esforços; concretizar os ideais de inovação e mudanças; criar elementos de sinergia interceptores; reforçar o sistema de decisões; apoiar os novos conceitos que impregnam o

modelo de gestão destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócios; abrir as comunicações ascendentes; despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos; apresentar a linha de produtos de forma que todos os funcionários de todos os níveis conheçam os produtos da sua organização; oferecer maior transparência aos objectivos e às metas da organização; exibir imagem forte.

A existência de boa comunicação na empresa motiva a boa execução das tarefas, elimina as incertezas, as ambigüidades e produz confiança e segurança. Sendo assim, a empresa poderá aumentar sua produtividade, com qualidade e investir na satisfação da cliente externo e interno.

- A Comunicação Interna

A comunicação interna tem, então, a função de fazer com que as mais diversas informações fluam da melhor maneira possível, atingindo todos os níveis organizacionais. Mas, este tipo de comunicação “não se limita à divulgação de informações, por meio de canais formais. A comunicação da empresa visa sempre integrar os funcionários na lógica da organização” (Westphalen, 1990). Uma empresa que possua um sistema de comunicação interno eficaz consegue fazer fluir facilmente qualquer informação o que exerce positivamente um efeito sobre o ambiente interno, já que a comunicação acontece naturalmente.

Sendo uma ferramenta estratégica de uma organização, a comunicação interna terá uma funcionalidade organizacional, capaz de estimular o desempenho e êxito de uma empresa. Funciona como uma forma de compartilhar uma visão e uma estratégia de forma a atingir um objectivo comum. A comunicação interna tem como função a coesão interna e também a resolução de conflitos.

- Princípios da Comunicação Interna

Pensar na comunicação interna como uma função, é reconhecê-la numa dupla vertente. Por um lado, esta comunicação é um modo de relação entre pessoas e, por outro, é um instrumento estratégico para o sucesso de uma organização.

Desta forma, as organizações necessitam desenvolver e dedicar uma especial atenção ao sistema de comunicação interna para que se crie uma ordem interna, uma coordenação das actividades, uma integração das acções a desenvolver e uma linha orientadora de consolidação do papel que todos têm na organização.

Sendo assim, para Perreti (1997) é necessário planificar o sistema de comunicação segundo três etapas: recolher as necessidades, definir os objectivos e recolher os meios. Para o autor, a aplicação destes meios numa organização, facilita o desenvolvimento da comunicação interna. Assim sendo, posso afirmar que este tipo de comunicação tem como funções principais fazer funcionar e fazer pertencer. Mas também tem como dever informar, identificar responsabilidades, promover adesão a regras e regulamentos, coordenar grupos de trabalho, resolver conflitos, motivar, solidarizar e aumentar a qualidade das decisões. Desta forma, é necessário identificar quais os meios que devem ser desenvolvidos para se construir este sistema. Os processos de comunicação que devemos empregar são essenciais para facilitar a percepção da realidade organizacional e para desenvolver o quadro de referência comum de todos aqueles que fazem parte da empresa. Actualmente existe uma variedade de meios que podem ser utilizados, quer isoladamente, quer em conjunto, desde que sejam organizados de forma a se aplicarem às situações correctas. Ou seja, nem todos os meios são adequados a determinados momentos, nem satisfazem as necessidades empresariais. Os meios que uma organização pode usar como ferramenta da comunicação interna são: painéis de fixação, *mailings* internos, circuitos internos de correio electrónico, jornal da empresa, memorandos, ofícios, circulares, relatórios de actividade, fixação de *posters*. Para um bom processo de comunicação deverá existir uma panóplia de meios, consoante as situações. Estes meios poderão suportar-se em reuniões (formais ou informais), confraternizações, conversas individuais ou de grupo, caixa de sugestões, concursos ou campanhas de criatividade e sugestões, troca de experiências, criação de círculos de qualidade e/ou melhoria contínua e criação de comissões de higiene e segurança (*in* <http://www.scribd.com/doc/6692393/o-Lideranca-E-Cultura-Organizacional>).

- A Formalidade da Comunicação e fluxo de informação

A Comunicação interna pode existir de duas maneiras completamente distintas: formal e informal. A Comunicação interna formal utiliza canais que se dirigem ao planeamento estrutural da organização. Este planeamento realiza-se pela institucionalização dos níveis organizacionais, pela divisão em departamentos, pela especificação de responsabilidades, e pelas posições de emprego e descrição de funções.

Rego (1986: 55), divide da seguinte maneira os sistemas formal e informal: “A rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. A rede informal abriga as manifestações espontâneas da colectividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos”.

Na comunicação interna formal existem diferentes tipos de comunicação por onde é processado o fluxo de informação: a comunicação descendente, a comunicação ascendente, a comunicação horizontal ou lateral e a comunicação transversal. Na comunicação ascendente o fluxo de informação ocorre da base da pirâmide organizacional para o topo, ou seja, ela flui dos funcionários para os seus superiores. Esta comunicação tem o objectivo de fornecer informações aos níveis de topo e permite o envio de feedback, alivia tensões sociais e encoraja a participação. A comunicação ascendente pode ser processada sob a forma de sugestões, reclamações, opiniões e informações, através de relatórios, memorandos, pareceres ou reuniões.

Porém, na comunicação descendente acontece o contrário, ou seja a informação ocorre do topo para a base da pirâmide organizacional. Parte da gestão de topo para baixo, através dos níveis superiores hierárquicos até aos empregados. Tem a finalidade de informar, instruir e dirigir os funcionários. A comunicação descendente visa a interiorização dos objectivos da organização, sobe a forma de normas, manuais, ordens de serviço, especificação de funções.

A comunicação horizontal ou lateral estabelece-se entre pessoas do mesmo nível hierárquico e visa a comunicação entre pessoas que estão fora da cadeia de comando, proporcionando uma rápida cooperação e coordenação. Este tipo de comunicação resolve conflitos e desenvolve apoio mútuo através de encontros informais ou reuniões, onde há troca de informações, sugestões e opiniões.

A comunicação transversal existe quando há contacto entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes, porém sem que haja relação directa de subordinação entre elas. A comunicação transversal visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão. Porém, o fluxo de comunicação depende da estrutura de uma organização e das suas relações comunicacionais

A Comunicação interna informal utiliza canais que se destinam a completar a informação oficial e a gerar a troca de informação. Este tipo de comunicação interna emerge da interacção social natural, sob a forma de grupos sociais, de várias origens: cultural, associativistas, relações familiares, origem geográfica, etc.

A comunicação formal tem por base a estrutura funcional de onde provém um modelo formal de comunicações escritas e orais, enquanto a comunicação informal consiste num contacto pessoal e directo entre todos os trabalhadores, permitindo a elucidação de questões e contribuindo para a integração das pessoas. Nas organizações, este tipo de contactos agem como instrumentos eficientes de Relações Públicas. Estes instrumentos são facilmente utilizados, contribuindo positivamente para a integração humana das pessoas e dos grupos³.

Para Margarida Kunsch (1986: 35) “o sistema de comunicação informal das organizações surge das relações sociais dos seus membros, no qual a formação de lideranças desempenha um papel importante”. Os meios de comunicação informal são variados, entre os quais a conversa e os rumores. A comunicação interna informal deve ser usada, tendo como objectivo o crescimento da organização e não deve constituir qualquer entrave, já que os rumores, por exemplo, podem distorcer a verdade.

Adrien Buckley (1992: 23) considera que “o sistema informal é um poderoso canal de comunicação, principalmente quando os canais formais bloqueiam, constituindo metade da informação necessária ao planeamento dos gestores”. Embora as mensagens transmitidas por este canal sejam muitas vezes pouco fiáveis, a verdade é que por vezes são mais credíveis e rápidas do que os meios formais. Por exemplo, qualquer memorando pode levar algum tempo a obter respostas, enquanto um rumor provoca reacção imediata.

Uma comunicação eficaz compreende ambos os sistemas, formal e informal, que devem ser devidamente determinados, verificados no seu funcionalismo e utilização em todo o processo de transmissão de mensagens.

³ Helena Maria Ferreira Pinto Ramos (1997), *A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.T.*,

- A Comunicação interpessoal

Comunicação interpessoal é o acto de estabelecer correntes de pensamentos entre pessoas. Ela é base para toda interacção humana, uma actividade dinâmica e contínua de troca de experiências, instruções e informações com o objectivo de informar e influenciar mutuamente atitudes e pensamentos.

De acordo com Mendes e Junqueira (1999: 34):

“Comunicar significa tornar comum, trocar informações, partilhar ideias, sentimentos, experiências, crenças e valores, por meio de gestos, actos, palavras, figuras, imagens, símbolos etc. Comunicar tem o sentido de participar e estabelecer contacto com alguém num intercâmbio dinâmico e interactivo.”

A comunicação interpessoal acontece de forma verbal, pela palavra escrita, ou falada e de forma não verbal, pela expressão corporal. Mesmo em silêncio, a pessoa expressa o que realmente quer ou sente através do seu corpo por gestos, expressão facial e o tom de voz, que, no momento da transmissão da mensagem, falam muito mais do que, às vezes, se quer transmitir.

A impossibilidade de não comunicar origina que qualquer situação comportamental de duas ou mais pessoas seja uma situação interpessoal, uma situação comunicacional. Contudo, as comunicações são muito mais do que palavras ditas entre as pessoas. Todo o comportamento transmite uma mensagem. Quando estudamos o conceito de comunicação interpessoal, temos de examinar a relação interpessoal como um todo. Qualquer pessoa tem uma imagem de si mesmo, e tem também de outras pessoas. Ou seja, quando comunicamos com outras pessoas podemos estar a tentar transmitir inúmeras mensagens e sinais, por exemplo, como nos sentimos (confiantes ou inseguros...), como nos sentimos em relação aos outros ou como esperamos que os outros reajam ao que dizemos.

O aperfeiçoamento das relações interpessoais é um dos objectivos decisivos na educação, podendo contribuir para a facilitação das relações com a família com os amigos, colegas, a relação com o professor ou com os diversos grupos sociais onde se vai inserindo e com a comunidade como um todo. No caso das comunicações interpessoais, a própria presença de uma pessoa numa situação pode ter um impacto na natureza da interacção. Falar com uma pedra é um procedimento estático, pois a pedra não reage, falar com outra pessoa é um

processo activo, pois a outra pessoa reage, como tal, a sua reacção influencia as nossas reacções subsequentes.

Segundo o artigo de Gui Pestana (2006) “o desenvolvimento das relações interpessoais envolve o desenvolvimento da capacidade da relação com os outros, também em situação de conflito, e a criação de estratégias para a resolução desses conflitos interpessoais, devem constituir um conteúdo de intervenção educativa”.

A comunicação interpessoal define-se, então, como um processo de interacção social recíproca entre duas ou mais pessoas, cuja relação poderá influenciar no comportamento, na motivação e no estado emocional do emissor ou do receptor. Tal processo ocorre nas relações das pessoas como membros de um determinado grupo social e cultural.

Para Luiz Passold (2002:18) para a comunicação funcionar tem que se entender o seguinte:

“O factor básico é a compreensão da personalidade, sua formação, composição e funcionamento. Em seguida, entender o contexto (físico, social, económico, cultural, político) em que estão mergulhadas as personalidades envolvidas na interacção que se considerar, isto é no microcosmo da situação relacional. [...] As ‘crenças’, os ‘valores’ e as ‘informações’ detidas por determinada pessoa costumam transparecer nos seus comportamentos. Portanto devemos ser, antes de tudo, observadores sagazes, coleccionando tais comportamentos e verificando assim que valores e que crenças são capazes de motivar mais ou menos as acções de tal e qual pessoa. As ‘crenças’ que estimulam alguém não serão necessariamente as mesmas do seu vizinho de moradia ou de seu colega de trabalho.”

A nossa personalidade é resultado de um conjunto de questões sociais, religiosas, raciais, culturais, éticas, morais e ambientais. Isso leva-nos a crer que as condições básicas que caracterizam uma comunicação eficaz diferenciam-se quando varia o lugar, o nível social ou cultural do grupo para o qual é direccionada a comunicação. É preciso a cada contacto com um novo grupo, procurar captar os seus hábitos, crenças, valores e até vocabulário para fazer com que a comunicação seja a mais eficaz possível. Pode até ser uma tarefa difícil, mas que prova a dimensão humana da comunicação.

A comunicação interpessoal é um processo de criação de relações sociais e pode ser definida como um processo pelo qual a informação é trocada por duas ou mais pessoas, com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento. A comunicação interpessoal, é uma

comunicação mais pessoal, logo está ligada à comunicação informal da organização. Isto é, as relações interpessoais são meios de comunicação informal.

A American Management Association (1999:102) acredita que:

“Grande parte das responsabilidades de um supervisor gira em torno da comunicação e quanto mais sensível ele for às mensagens indirectas, melhor cumprirá seu papel. Sem dúvida, muitas pessoas são mestras em disfarçar seus verdadeiros sentimentos, ao passo que outras sequer tentam escondê-los, embora não tenham coragem de dizer abertamente o que desejam. As mensagens enviadas por essas pessoas precisam ser interpretadas.”

No seio de uma organização as relações interpessoais e as suas variantes socioculturais são muito importantes para o seu desenvolvimento. Este processo, pelo qual ideias e sentimentos se transmitem de indivíduo para indivíduo, tornando possível a interacção social, é sem dúvida fundamental para o homem, enquanto ser social e cultural, logo será também uma mais-valia em qualquer organização.

A forma mais autêntica e transparente de comunicação interpessoal acontece quando a pessoa sente segurança e confiança de que será compreendida e não julgada, e o facto de pertencer a níveis hierárquicos diferentes ou equivalentes não determina isso.

Ouvir com atenção é mais importante que falar. Tentar descobrir como a outra pessoa realmente se sente, qual é seu estado emocional, seus limites e conhecimentos, o que ela pensa, quais são seus valores e colocar-se mental e emocionalmente no lugar da outra pessoa para respeitá-la, entendê-la e sentir com ela, chama-se empatia. O sentir é muito importante, porque comunicará muito melhor do que com palavras que a pessoa é estimada de facto.

Para Freitas (1988: 104):

“O desempenho no trabalho está fundamentalmente ligado ao sistema de comunicação nele existente. A administração moderna, de facto, privilegia a comunicação como um dos factores mais importantes para o bom andamento de uma organização. A intercomunicação de ideias, sugestões, sentimentos, anseios e expectativas cria um ambiente favorável de influências recíprocas, neutraliza resistências prejudiciais ao bom andamento do serviço.”

E como não podemos esquecer, qualquer empresa não subsiste sem pessoas. Logo a comunicação interpessoal vem a ser o meio pelo qual uma organização empresarial subsiste.

- Cultura, Identidade e Imagem organizacional

A cultura é uma característica básica da sociedade, que classifica a conduta comum adquirida pelos membros de uma comunidade. É algo dinâmico, em mutação contínua, e está sujeita a influências internas e externas da sociedade.

A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização (principalmente funcionários) cujo principal objetivo é promover a máxima integração entre a organização e seus funcionários. A comunicação organizacional é também conhecida como uma questão de cultura, ou seja, a cultura organizacional, que segundo Baldissera (2000:15) “é o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização”. Essas crenças e valores referem-se aos hábitos, mentalidade, estilo de liderança, comportamentos e padrões adotados pela organização e que criam uma identidade única perante os demais.

Então, a cultura organizacional é mais facilmente construída e reforçada a partir de uma comunicação interna eficaz, com metas e objetivos comuns que motivem os colaboradores e, desta forma, influenciem na produtividade da empresa. Os meios de comunicação corporativa profissionalizaram-se, a preocupação em informar aumentou de forma inovadora e criativa, actuando como factor estratégico nas organizações.

Segundo Neves (2000) o termo “cultura” começou por se definido como um componente do sistema social, o qual se manifesta pelo modo de vida e pelos artefactos, onde se incluem o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, hábitos, assumidos pelo homem como membro da sociedade. Como os fenómenos culturais afectam os resultados empresariais, a cultura organizacional é entendida como um sistema de comunicação, um “shared meaning system” (Louis, 1985), que é partilhado pelos membros de uma organização. Esses resultados são consequência de uma determinada forma de agir, que por sua vez é condicionada pela filosofia empresarial, seus valores e normas.

A cultura organizacional incorpora vários aspectos como a filosofia empresarial, os valores dominantes da organização, as normas e regras que regem os grupos de trabalho, as tradições e rituais, os líderes de opinião e os comportamentos organizativos. A cultura é um elemento muito importante na gestão de uma empresa, assim como as suas técnicas, que constituem a forma de uma organização actuar. Essas técnicas ou instrumentos incluem

elementos concretos, mas também elementos intangíveis, como por exemplo a forma de vestir ou saudar os clientes.

A cultura organizacional é uma construção simbólica de cada empresa, é uma forma de implementar uma maior eficácia, controlo e integração social, interna e externamente. A cultura de uma empresa tem a ver com a sua filosofia e os valores que a fazem mover.

A cultura de uma organização é a sua identidade, já que a identidade de uma pessoa ou empresa é sempre constituída de um núcleo cultural. A identidade organizacional é um conjunto de atributos distintivos que emergem da cultura, e que funcionam como um sistema de representação.

Para Olins (1990) “cada organização é única, e a sua identidade deve emergir das raízes da própria organização, da sua personalidade, das suas forças e fraquezas”. A identidade organizacional poderá ou não ser planeada, mas existirá sempre e afectará a imagem da empresa. Assim, será prudente pensar estrategicamente na identidade, em função da sua missão e objectivos. Como diz Upshaw na obra “Marcas e Identidades” de Teresa Ruão, “a identidade de uma marca é a configuração do seu DNA” (2006: 60).

A definição de identidade organizacional que reúne maior unanimidade é a de Pratt e Foreman (in Ruão, 2001:5): “características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo) ”.

A identidade de uma organização é também uma estratégia de diferenciação no mercado concorrencial, procurando a fidelização dos seus clientes e dos seus funcionários. Segundo Tajada (1994) essa identidade concretiza-se em dois traços específicos: os traços físicos (elementos icónico-visuais que identificam a empresa) e a identidade cultural (o produto codificado de uma série articulada de condutas, marcas conceptuais, sistema normativos e filosofias de referência, a partir das quais a empresa elabora, pensa, sente e actua). A partir desse conjunto de características únicas da organização, resulta a imagem.

Segundo Villafañe (1998: 27):

“A identidade da empresa funciona como um estímulo que provoca uma experiência – a própria imagem – no receptor, mediada por este (pelos seus preconceitos, atitudes, opiniões, gostos, etc...) e pela natureza do trabalho organizacional que, tal como acontecia com o preceptivo, trata de tornar coincidentes o padrão de estímulo e o conceptual.”

Ao contrário da identidade organizacional que define quem a empresa é, a imagem corporativa define como a empresa se parece, como ela é percebida pelo público. A identidade é reconhecida como sendo o sentido da organização, aquilo que este é, a sua essência. Por seu turno, a comunicação é o processo que transmite o ser da organização, a sua identidade, transformando-se em imagem organizacional para os seus públicos.

Para Minguez (1999) a imagem é definida como “el conjunto de significados que una persona asocia a una organización”. A imagem é a representação da identidade organizacional, e é constituída por fracções do que a empresa é, o que a empresa faz e o que a empresa diz.

Costa (2001:58) observa o facto de que o termo imagem é geralmente associado ao sentido da visão, ou, na melhor das hipóteses, às percepções sensoriais. Mas a imagem organizacional, para o autor, é muito mais: “La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”.

A imagem organizacional tem de estar bem definida pela empresa, pois só assim esta poderá enviar os sinais correctos ao seu público, para que estes consigam perceber a mensagem. A organização procura sempre projectar determinada imagem de si própria, em conformidade com a sua missão e identidade (imagem pretendida). O público, através dos contactos que desenvolvem com a empresa, forma uma imagem da empresa (imagem percebida). Essa imagem é sempre confrontada com os valores, preconceitos e outros factores de cada público.

Segundo Ade (2001) a identidade é uma realidade, a imagem é percepção. A identidade molda a imagem, enquanto a imagem reflecte a identidade.

Contudo, estes conceitos estão inevitavelmente interligados e devem hoje ser percebidos como ferramentas imprescindíveis no seio de uma organização. Segundo Margulies (1977: 66), estes conceitos devem ser entendidos como “activos específicos a ser geridos ao mais alto nível”. Quando uma identidade é planeada irá ajudar a organização a concretizar os seus objectivos. Ou seja, a organização conseguirá mais facilmente posicionar-se no mercado e atrair mais clientes. A comunicação projecta essa identidade e procura orientar a imagem que os públicos vão criar da organização. Isto porque é necessário planear essa imagem, sendo muito arriscado deixá-la ao critério do público.

A organização influencia a imagem porque está é uma representação mental daquilo que é a empresa e o seu produto. Logo a imagem terá de ser o reflexo da sua personalidade, dos seus valores, da sua cultura, daquilo que a organização tem para oferecer. Daí a organização deve influenciar a sua imagem através da gestão da sua identidade que deve ser pensada em relação às expectativas do público e aos objectivos da própria empresa. “A construção da imagem assenta numa reflexão profunda sobre o sentido próprio que a marca pode não só espelhar, mas também concretizar no uso funcional e emocional que dela faz o consumidor” (Ruão, 2000:15).

Assim sendo, a comunicação da organização da sua imagem e identidade terá de ser pensada estrategicamente. Que procedimentos e meios se poderão utilizar para comunicar ao público a ideia que se pretende, de forma a criar a imagem organizacional? Segundo Teresa Ruão (2000:15), poderemos utilizar os “meios above e below the line”. Estes meios referem-se à publicidade nos media, como a televisão, rádio, imprensa, cinema e publicidade exterior (above the line); e à publicidade fora dos media (below the line) como as relações públicas, promoção de vendas, marketing directo e publicidade no local de venda. Ou seja, todas as acções de uma organização que formam a opinião pública através do seu impacto, tornando a comunicação num processo de gestão da imagem organizacional. Pelo que toda a gestão da imagem deve ser encaminhada pela identidade da empresa.

É claro que a construção, e a sua posterior divulgação, da identidade, implica obrigatoriamente o aperfeiçoamento de planos de comunicação exclusivos. É necessário comunicar os valores da organização aos públicos internos (responsáveis também pela sua difusão) e aos públicos externos (objectivo da empresa), para que se evitem evasões junto de outras fontes como os media ou a concorrência. Saber criar uma imagem que se distinga é uma luta constante, em que a inovação e criatividade parecem ser uma condição que não pode faltar.

Assim, a comunicação torna-se o centro de tudo. A força que é capaz de construir ou destruir uma imagem ou identidade.

4.2. APLICAÇÃO DO ESTUDO AO CASO DA FNAC

- A Comunicação interna na Fnac

A comunicação dentro das empresas tem a função de fazer com que as mais diversas informações fluam da melhor maneira possível, atingindo todos os níveis organizacionais. Para tal, há que ter atenção a determinados aspectos e decisões na implementação de um sistema interno de comunicação.

A Fnac é uma empresa que processa uma comunicação interna formal, mas também informal, ou seja o seu processo comunicativo não se limita a utilizar medidas precisas, mas também emprega medidas de carácter menos rigoroso e formal. O fluxo de informação que ocorre dentro da Fnac é transversal. Apesar de certas informações virem do topo hierárquico, ela processa-se entre todos os funcionários, gerando troca de ideias e opiniões.

A Fnac recorre a certos suportes internos para o processamento da sua comunicação interna, mas também utiliza outras acções de carácter mais informal.

- Os suportes internos

A comunicação interna da Fnac utiliza vários meios de processamento que, até então, têm sido eficazes. Os suportes utilizados são os seguintes:

- Intranet;
- Correio e mailing interno;
- Placard informativo;
- Reuniões;
- Memorandos;
- Jornal interno.

Em primeiro lugar a Fnac utiliza o sistema de “Intranet”, uma rede organizada que usa a tecnologia da Web, mas cujas informações só são acessíveis aos funcionários da empresa. Através da Intranet os funcionários Fnac têm acesso às mais variadas informações e opções:

- Aniversários;
- Software de gestão de Permanências;
- Telefones e moradas;
- Fotos;
- Campanhas e acções promocionais;
- Eventos em cartaz;
- Nomeações da Fnac Portugal e internacional;
- Helpdesk – incidências informáticas;
- Pedidos de aplicações informáticas;
- Concursos internos;
- Estatísticas de vendas;
- Manuais.

A Intranet permite assim um fácil acesso a qualquer informação sobre a Fnac. É de salientar que a utilização deste suporte é importante para a comunicação interna, já que disponibiliza, de forma simples, informações profissionais sobre a Fnac e ao mesmo tempo incentiva concursos internos entre funcionários. Para além disso tem disponível as datas de aniversário de todos os funcionários Fnac Portugal, uma medida interna de integração e coesão entre funcionários.

Para além da Intranet, a Fnac possui o programa “Teradata”, que é a base de dados da Fnac. Através do programa podemos obter informação sobre o stock existente em todas as lojas e estado de encomendas.

A comunicação interna da Fnac processa-se, também, através de correio e mailing interno. O correio permite o envio rápido de documentos ou outros itens importantes, enquanto o e-mail permite a troca rápida de informações e opiniões, quer dentro da loja, quer para outras lojas. Através do e-mail são enviados avisos, memorandos e outras comunicações importantes.

O placard informativo está organizado em diferentes secções:

- Colaborador Fnac / Actividades e lazer, onde colocam informações sobre encontros informais e outras informações sobre os funcionários (aniversários do mês);

- Comunicações internas, onde colocam informação sobre novos regulamentos e normas, e sobre as formações a haver;
- Actualidades, onde colocam notícias importantes sobre a Fnac;
- Fnac propõe, onde colocam informação sobre ofertas de emprego para outras lojas Fnac.

As reuniões são realizadas todas as semanas para serem discutidos objectivos e acções. Essas reuniões semanais são realizadas com o director geral da loja e com todos os directores de cada departamento, para definirem planos de acção para promover determinado produto ou campanha. Porém, são realizadas outras reuniões específicas quando alguma acção envolve apenas um departamento.

- As Acções

Para além dos suportes acima descritos, a Fnac possui uma série de acções que contribuem para o sucesso da comunicação interna.

Antes de a Fnac inaugurar em Braga, os seus directores fizeram um seminário de integração e coesão. Numa primeira etapa, os directores dos departamentos realizaram exercícios de forma a promover o espírito de equipa e de ajuda mútua, procurando desde então trabalhar em conjunto para um objectivo comum. Mais tarde organizaram um encontro com os funcionários contratados, para que estes se conhecessem e conhecessem as pessoas com quem iriam trabalhar.

A Fnac possui uma sala de convívio, composta por uma mesa grande, um microondas, uma banca com lavatório, uma máquina de água, uma máquina de venda de sandes, chocolates e bebidas e uma máquina de café, chá, leite... É um espaço onde os funcionários podem conviver e um espaço com condições para que os seus funcionários não necessitem de comer fora da loja, o que provoca um maior convívio entre todos.

Todos os dias antes de a loja abrir realiza-se na Fnac a chamada “Reunião de bom dia”. Nesta reunião os funcionários reúnem-se na loja em círculo, e para cada dia há um porta-voz que estabelece os objectivos do dia e faz um discurso de motivação. É uma forma de interacção entre os funcionários que, tal como a sala de convívio, os leva a criarem relações interpessoais.

A Fnac realiza vários encontros informais, que são importantes para a criação de laços sociais e de companheirismo. Realizam encontros de vários tipos de desportos: torneios de ténis e de futebol, desportos radicais, paintball; realizam também jantares e festas informais: jantar de natal e troca de prendas, jantares de aniversários, festa de aniversário da Fnac. Para além disso em épocas festivas a Fnac oferece aos funcionários as iguarias dessas épocas. Por exemplo, no natal oferece bolo-rei, na Páscoa oferece amêndoas e no dia de S. Martinho oferece castanhas e jeropiga. Na altura do Carnaval os funcionários que estiverem dispostos podem ir trabalhar mascarados.

De forma a promover também o espírito de equipa e o alcance de um objectivo comum, a Fnac promove concursos internos. Por exemplo, promoveram o concurso chamado “Challenge” cujo objectivo era que as lojas conseguissem, num espaço de tempo, angariar 800 adesões ao cartão Fnac. Estes concursos fazem com que os funcionários trabalhem em equipa, mais um factor que contribui para o bom ambiente interno.

A Fnac também utiliza outros instrumentos de integração, de forma a facilitar a comunicação interna. Por exemplo, têm um quadro com um balão desenhado e todos os funcionários da Fnac assinaram nesse balão, transmitindo o sentimento de pertença e união, e cada director escreveu uma frase de encorajamento e motivação. Também na altura do natal montam uma árvore, pendurando fotografias de todos os funcionários da loja.

A formação dos seus colaboradores é um aspecto em que a Fnac também aposta, dando formações regularmente sobre os mais variados temas, principalmente na área de informática e software.

Todas estas acções e suportes utilizados contribuem para o bom funcionamento da comunicação interna da Fnac, que primeiro procura integrar os seus funcionários e fazê-los interagir socialmente para que estes desenvolvam laços de união e entreajuda. A direcção da Fnac mostra-se sempre interessada na comunicação com os seus funcionários e procura adoptar para com eles uma atitude transparente. Existe sempre a promoção do diálogo e o contacto informal entre chefias e trabalhadores e a fomentação do espírito de grupo e partilha de informação.

Como refere Kunsch (2003:159):

“Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da

organização e nos factos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão electrónico que regista suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente.”

Contudo, a Fnac também possui algumas falhas na sua comunicação interna. Durante o meu estágio muitas vezes não era informada de certos pormenores importantes para a realização do meu trabalho. Por exemplo, nem eu nem os clientes sabíamos que, num dia da semana, a Fnac iria fechar uma hora mais tarde, devido ao lançamento de um produto novo. Ora, o facto de não ter sido informada fez com que o concerto, que estava a decorrer, terminasse mais cedo e que os clientes se fossem embora. Foi uma falha que não deveria ocorrer, porque tornou mais complicado a realização do meu trabalho. Além disso, os clientes saíram à hora de fecho normal, não estando quase ninguém para o lançamento do produto, o que certamente não contribuiu para a notoriedade do produto.

Outra falha que reparei foi que, por vezes, não havia consenso na realização de tarefas. O meu orientador dava-me indicações para realizar de determinada forma, e quando ia realizá-la vinha outro funcionário dizer-me que não estava a realizá-la correctamente. Ou seja, em determinados casos não existia um procedimento sólido para a realização de certas tarefas, o que causa uma enorme confusão, principalmente a funcionários novos como eu era na altura.

A Fnac apesar de possuir uma comunicação interna coerente, apresenta algumas falhas como as que revelei anteriormente. Quero salientar que as falhas apontadas foram as observadas durante o meu estágio. Poderão existir outras que não consegui assistir devido ao curto espaço de tempo em que estive na Fnac.

- A imagem organizacional da Fnac

A Fnac procura transmitir uma imagem de empresa responsável e preocupada com os problemas que envolvem a sociedade. Desde a sua fundação que a empresa procurou assentar as suas bases na responsabilidade social, no livre acesso à cultura e na diversidade e qualidade da oferta. Contudo, uma coisa é a imagem que a Fnac pretende transmitir e outra coisa é a imagem que os clientes têm realmente da empresa.

Segundo Teresa Ruão (2000:3) “a imagem é, portanto, um conceito de recepção, resultante da reacção do cérebro humano a um dado estímulo.” Segundo a autora (2000:3):

“ (...) a imagem é sempre o resultado de um processo construtivista, que tem origem na fonte, sendo transferida pela comunicação, e resultando numa percepção pessoal do destinatário. A comunicação de imagem é precisamente o pôr em comum realidades, pensamentos, informações ou ideias, no sentido de promover uma dada percepção.”

A imagem é, igualmente, segundo Kapferer a “síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca (nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato, bases redaccionais, ...). (...) É uma descodificação, uma extracção de sentidos, uma interpretação dos sinais” (1991: 33). Na perspectiva do marketing existem quatro fontes de imagem da marca. Tajada (1994) propõe três categorias: uma ligada aos produtos (bens ou serviços) da empresa (aspectos tangíveis da imagem percebida); outra relacionada com a distribuição dos ditos produtos (quantidade de pontos de venda, tipos e características); e outra ligada às diversas comunicações da empresa (veículos como a própria estrutura da empresa, o seu pessoal, as acções de relações públicas e de mecenato cultural, ou as promoções de vendas). A estes Burnett e Moriarty (1997) acrescentam o preço, como factor identificativo e diferenciador.⁴ Estes quatro factores constituem bases de criação da imagem organizacional, embora possam ser incluídos na ideia genérica de comunicação, dado que influenciam sobre a imagem, na medida em que todos enviam informações sobre a organização.

Contudo, que relação poderá haver entre a imagem e a comunicação interna, ou seja, será que a comunicação interna de uma organização poderá ser projectada ao público influenciando assim a imagem que estes têm da empresa? Através da análise dos inquéritos, poderemos descobrir então que imagem os clientes da Fnac têm da empresa, se estes reparam no relacionamento entre os funcionários e de que forma esse relacionamento é fruto da comunicação interna.

Assim sendo, a Fnac apresenta-se como sendo uma empresa responsável, que pretende fazer chegar a todos a cultura, apostando numa variedade de produtos (imagem pretendida). Penso que a Fnac fez uma certa diferença, por exemplo, na cidade de Braga. Isto porque apresenta todos os dias algum evento no seu cartaz cultural, quer seja um concerto ou uma

⁴ Ruão, Teresa (2000). “A comunicação de imagem. Um estudo de caso”, *Cadernos do Noroeste*, vol. 14, nº 1-2.

apresentação de um livro, o que trouxe mais variedade à cidade. A verdade é que qualquer um tem acesso a esses eventos, porque são gratuitos. Creio que é neste sentido que a Fnac se afirma como uma empresa que promove o livre acesso à cultura. Contudo, não podemos esquecer que essa cultura acaba por ser paga, já que podemos assistir a um concerto mas pagamos para adquirir o CD. Isto acaba por ser na mesma uma acção promocional disfarçada de interesse de promover a cultura ao público. É uma forma de tentar promover uma imagem.

5. Metodologia

5.1. Método e instrumentos de recolha de dados

Num mercado que se apresenta cada vez mais concorrencial, as empresas procuram seleccionar e criar vários critérios de diferenciação. A minha hipótese de partida procura perceber se a comunicação interna tem algum peso na imagem organizacional de uma empresa.

Para tal, durante o meu estágio curricular fui observando e retirando diversas informações fundamentais, que me permitiram estruturar os parâmetros da comunicação interna da Fnac. Da minha observação directa adquiri inúmeros conhecimentos acerca do processamento interno da Fnac: que meios utilizam, que acções praticam, que tipo de comunicação exercem e que relacionamento existe entre funcionários. Contudo, a minha simples observação não é suficiente para sustentar a hipótese de partida que já havia pensado. Como tal, debrucei-me sobre a pesquisa teórica de autores e conceitos que me pudessem encaminhar para uma resposta ao problema. Assim, seleccionei vários autores de Ciências Sociais, que fui tomando conhecimento ao longo do meu curso como Margarida Kunsh, Westphalen, Kreps e Villafañe, mas também pesquisei trabalhos de investigação de docentes e outras teses de mestrado úteis para a minha reflexão, como artigos da doutora Teresa Ruão. Após a minha recolha bibliográfica foi necessário restringir aquilo que seria realmente necessário para o meu relatório. Ou seja, em primeiro lugar foi necessário planear toda a teoria necessária para depois poder pesquisá-la e organizá-la nos conteúdos certos para o enquadramento teórico, como caminho essencial para procurar responder à minha hipótese. A pesquisa é parte fundamental de qualquer trabalho porque pressupõe a procura de respostas. Para Gil (1999:42), a pesquisa é “um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objectivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”, ou seja a pesquisa é conjunto de acções que nos ajudarão a encontrar a solução para um problema, tendo como base procedimentos racionais e sistemáticos.

Contudo, de forma a procurar responder com veracidade à hipótese de partida foi elaborado também um questionário (ver anexo). Este questionário pretende descortinar que imagem têm

os clientes da Fnac e se estes têm percepção da relação entre os seus funcionários. A elaboração do inquérito é crucial para esta dissertação, visto que é um meio que me permite ter acesso à opinião de pessoas e, a partir daí, constituir as minhas considerações finais.

5.2. A observação directa

A observação directa foi uma técnica importante para a elaboração deste trabalho. Esta prática é essencial já que se pretende também estudar os meios e acções da comunicação interna da Fnac Braga. Assim durante o período de estágio foram recolhidas todas as observações possíveis. Para Quivy (1992:197), “ os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho”.

A observação foi muito útil quer para a recolha de dados, quer para a formulação da pergunta de partida, ou seja, permitiu-me contextualizar o meu objectivo de estudo e obter toda a informação útil necessária para iniciar o meu estudo. Segundo Wimmer (1996:146) a observação directa “... es útil tanto para la recopilacion de datos como para la formulación de hipótesis y teorías y, como todas las técnicas cualitativas, se ocupa más de la descripción y explicación que la medición y la cuantificación”.

No presente relatório, a observação foi complementada com a realização do questionário para tornar possível atingir o meu objectivo de estudo. Para além disso, foram as técnicas possíveis de utilizar devido ao curto espaço de tempo e recursos.

5.3. O Questionário

A realização do questionário teve como objectivo obter o máximo de informação possível sobre a opinião dos clientes Fnac acerca do atendimento e relacionamento dos colaboradores da loja. O meu objectivo foi realizar uma análise rigorosa e realista, tendo seguido os critérios de elaboração, distribuição e tratamento dos dados. Contudo, a elaboração de um questionário não é tarefa fácil.

De forma a ser eficaz, o questionário tem de ser claro, com os objectivos bem definidos, de fácil percepção para os inquiridos e deve corresponder exactamente a opinião destes (Quivy, 1992). Assim, em primeiro lugar defini que informação pretendia obter com a realização do questionário, que neste caso seria sobre o atendimento dos colaboradores Fnac e que relação poderia existir entre eles.

As perguntas realizadas centram-se na classificação do atendimento ao público, mas também questionam os clientes sobre se eles reparam no relacionamento entre os colaboradores. Isto porque a visão do cliente é muito importante: se os clientes reparam que os funcionários têm espírito de equipa e entreajuda, irão possuir uma visão completamente diferente da Fnac do que se reparassem que o relacionamento era distante ou meramente profissional, ou se não reparassem. O questionário apresenta, na sua maioria, questões fechadas, mas também possui abertas. As perguntas encontram-se estruturadas para que o cliente dê a sua resposta pessoal. O inquérito apresenta um cabeçalho explicativo do porquê da sua elaboração, inquirindo, desde início o sexo e a idade. A primeira pergunta do inquérito procura saber com que frequência o inquirido visita a Fnac, visto que as pessoas que frequentam a loja mais vezes poderão responder com mais veracidade às perguntas seguintes. As restantes questões centram-se na opinião do inquirido acerca do atendimento dos funcionários, visto que a imagem que uma empresa procura transmitir aos seus clientes tem como ponto fulcral o atendimento ao cliente. Algumas questões usam uma escala de 1 a 5, sendo o 1 “Muito fraco” e o 5 “Muito bom”. O inquérito procura também descobrir se os clientes reparam nos relacionamentos entre funcionários, ou se simplesmente lhes é alheio.

Numa fase posterior, os dados recolhidos nos questionários foram analisados. Para isso foi utilizado o programa estatístico *SPSS*, que facilita a realização de gráficos e a análise dos dados através da relação entre as diferentes variáveis. Apesar de ser mais trabalhoso o *SPSS*, permitiu-me recolher dados mais fiáveis para depois poder chegar às minhas conclusões.

Porém, antes da distribuição foi realizado um pré-teste aos questionários, aplicando-os a 5 clientes da Fnac Braga, de forma a prevenir eventuais dificuldades de compreensão.

5.3.1. Caracterização da amostra

Os questionários foram distribuídos a 50 clientes da Fnac Braga, por se ter considerado que este número era já uma amostra significativa, e também pela falta de disponibilidade que as pessoas apresentavam quando lhes era pedido a resposta ao questionário.

Contudo os questionários foram entregues em diferentes dias, visto que foi um processo mais difícil do que era pensado. Como tal, a sua distribuição não foi feita simultaneamente.

6. Análise dos dados

Os questionários foram destinados aos clientes da Fnac Braga. Após a distribuição consegui inquirir 50 clientes, sendo 29 do sexo feminino e 21 do sexo masculino, como se pode constatar na **figura 1**.

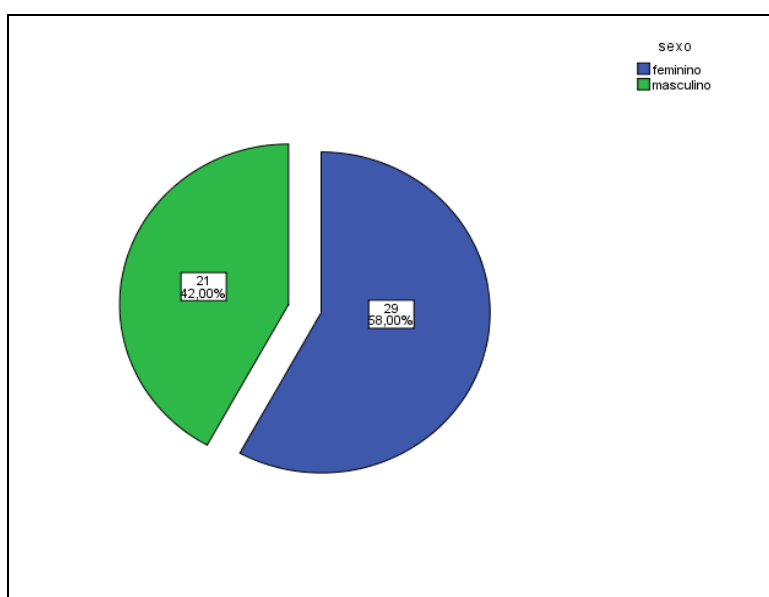


Figura 1: representação do número de pessoas inquiridas.

Os inquiridos foram classificados consoante a sua idade e, como podemos ver na **figura 2**, a maioria dos clientes Fnac que responderam ao questionário têm entre 21 e 40 anos. O resto dos clientes distribui-se por outras faixas etárias: 12 pessoas têm idade entre 41 e 60 anos, 6 têm até 20 anos e apenas 1 tinha mais de 60 anos.

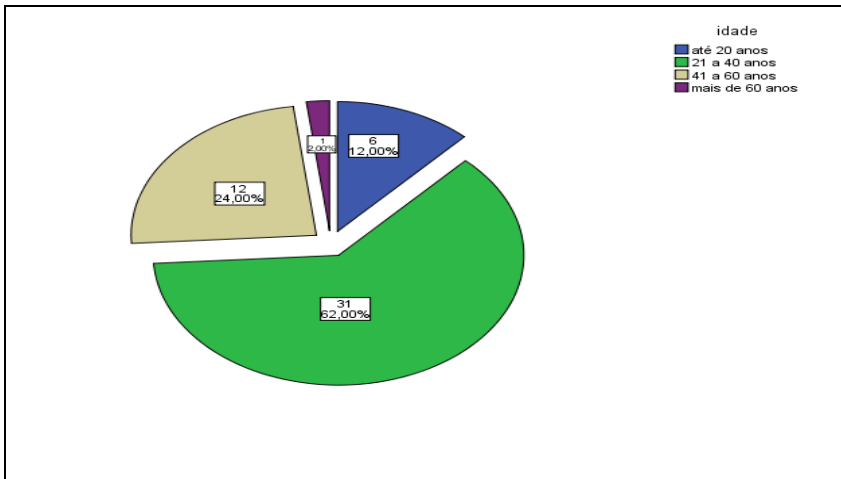


Figura 2: representação dos inquiridos consoante a idade.

Na **figura 3** podemos ver a frequência dos inquiridos à loja Fnac. Verifica-se que a maioria visita a Fnac Braga duas vezes por semana. Contudo, 28% dos inquiridos frequenta a loja uma vez por semana, 20% vão uma vez por mês e 10% frequentam mais de duas vezes por semana.

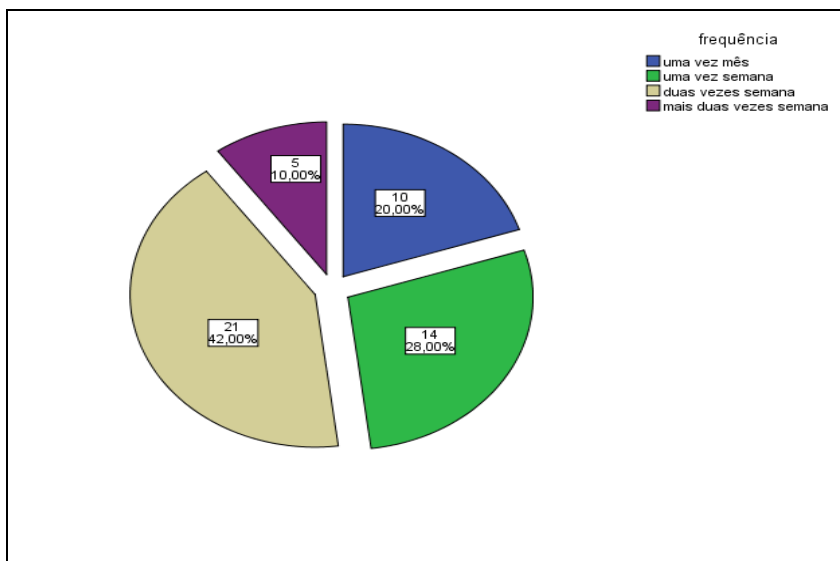


Figura3: divisão dos inquiridos consoante a sua frequência na Fnac Braga.

Em relação ao atendimento Fnac, foi pedido aos clientes que o classificassem, em relação à sua disponibilidade, simpatia, eficiência, rapidez e disponibilidade. A Figura 4 mostra-nos a opinião dos clientes.

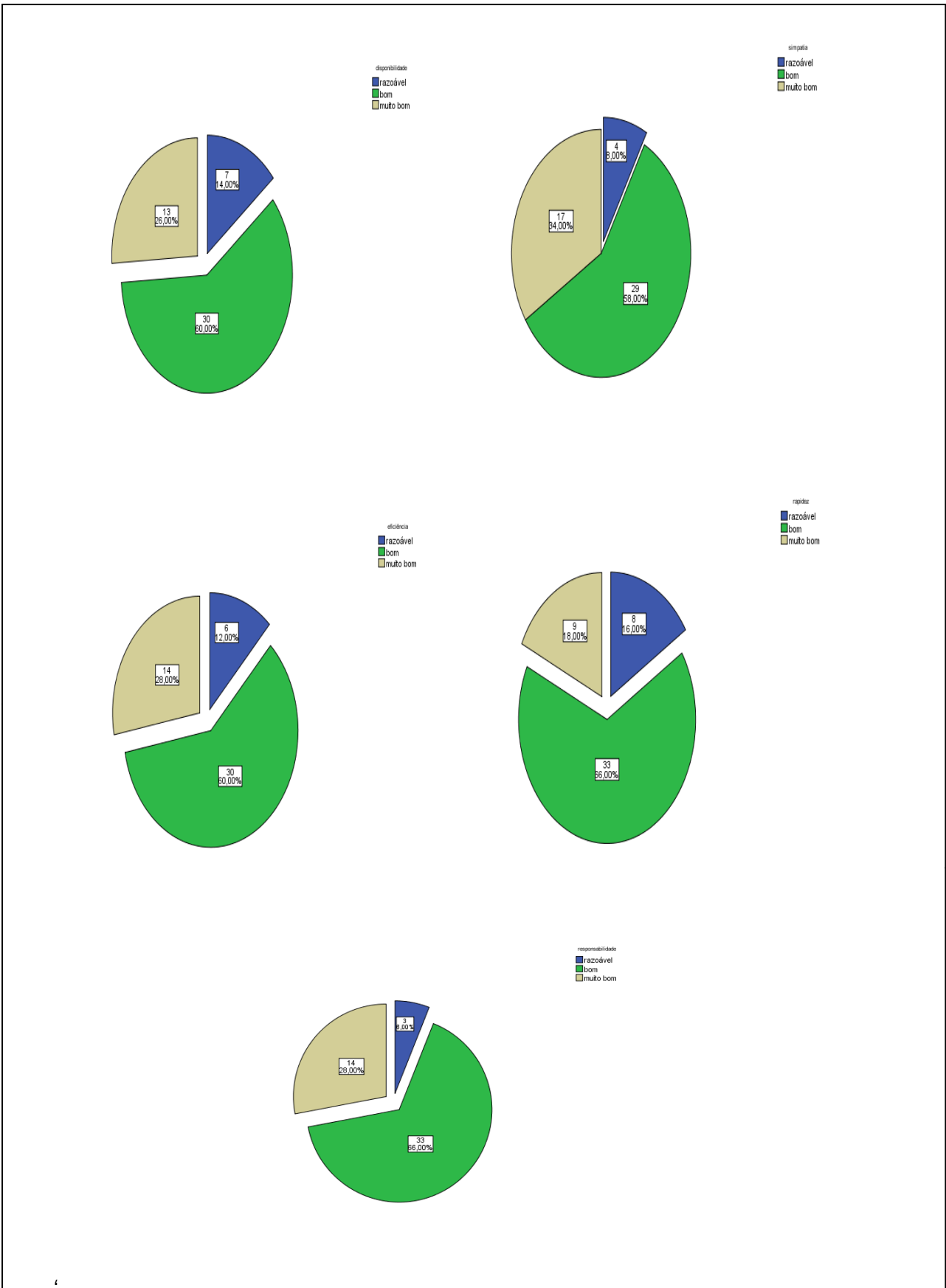


Figura 4: representação esquemática da opinião dos clientes acerca do atendimento.

Por estes gráficos podemos ver que a maioria dos clientes, em todas as categorias, escolheram o adjectivo “bom” para definir o atendimento ao público da Fnac.

A **figura 5** mostra-nos o número de pessoas que tiveram razões de queixa do atendimento da Fnac. Como podemos constatar, 88% afirmou não ter razão de queixa e apenas 12% respondeu que sim. Dos clientes que responderam afirmativamente, a maioria afirmou que, em certas alturas, o atendimento é demorado e não há funcionários disponíveis.

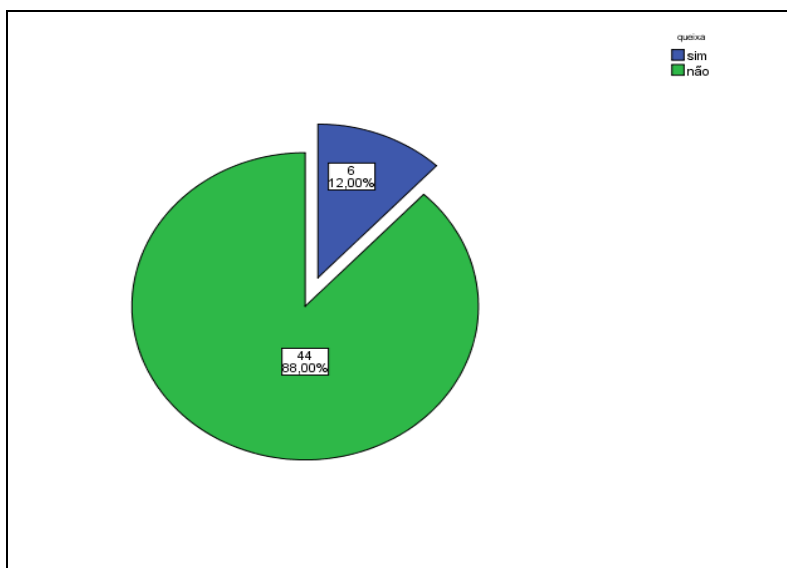


Figura 5: representação do número de pessoas que responderam se tiveram razões de queixa.

No que diz respeito à atenção que os clientes têm ao relacionamento entre funcionários, a maioria respondeu que já repararam no relacionamento entre os colaboradores, como podemos ver na **figura 6**. Dos clientes que responderam afirmativamente à questão, a maioria escolheu a palavra “entreaduda” para definir o relacionamento, 32.14% escolheram “camaradagem”, 3.57% escolheram competitividade e 10.71% escolheram a opção “outra”, como podemos ver na **figura 7**. Desta última opção, os inquiridos escolheram adjectivos como “cumplicidade”, que foi a maioria, e “cordialidade”.

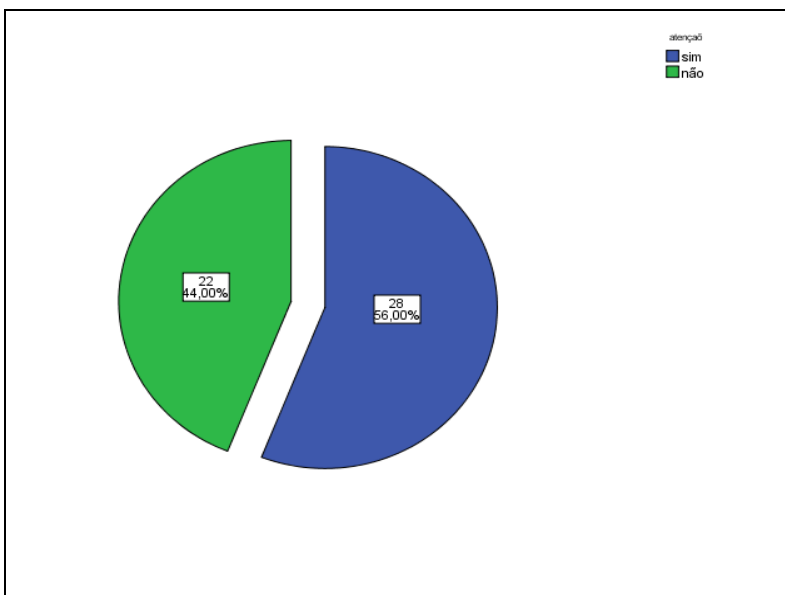


Figura 6: representação da atenção dos clientes Fncac em relação ao relacionamento entre colaboradores.

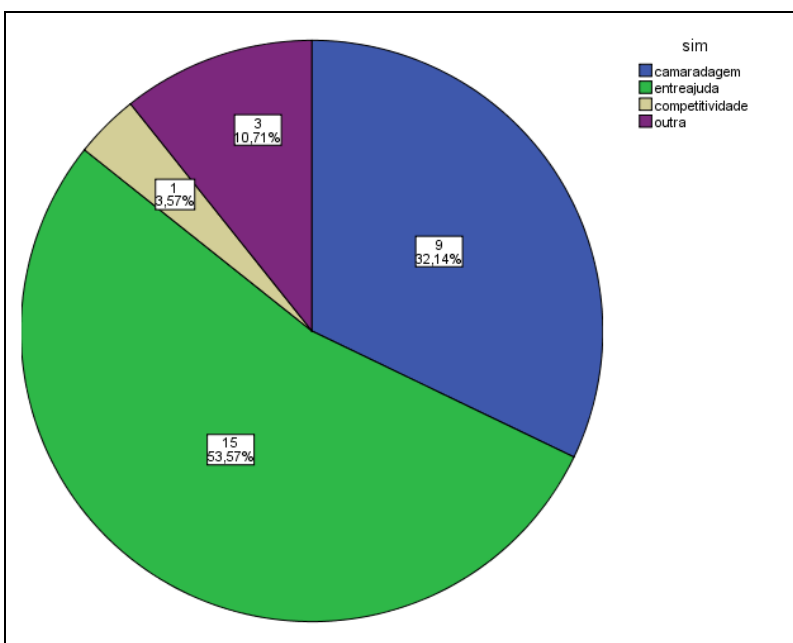


Figura 7: descrição do relacionamento entre colaboradores, segundo os inquiridos.

Os inquiridos também classificaram o conhecimento dos colaboradores, em relação ao produto que vendem. Como podemos ver na **figura 8**, a maioria classificaram esse conhecimento de “bom”, 42% responderam “muito bom” e apenas 2% responderam “fraco”.

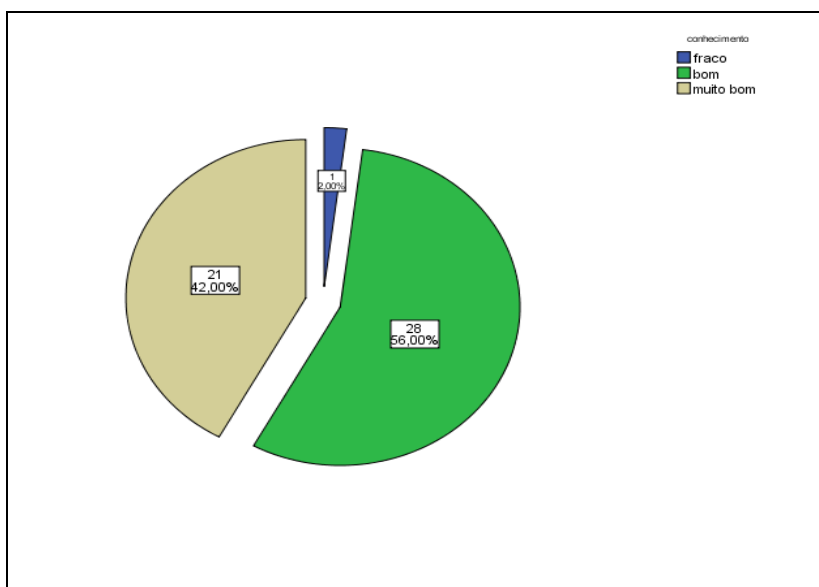


Figura 8: classificação do conhecimento dos colaboradores acerca do produto que vendem.

Na última pergunta do questionário os inquiridos tiveram de escolher uma palavra para descrever a sua opinião sobre o atendimento da Fnac. Como podemos constatar na **figura 9**, 50 % escolheu a palavra “qualidade” para descrever o atendimento da Fnac, 20% escolheu confiança, 12% escolheu “profissionalismo e 18% escolheu “familiaridade”.

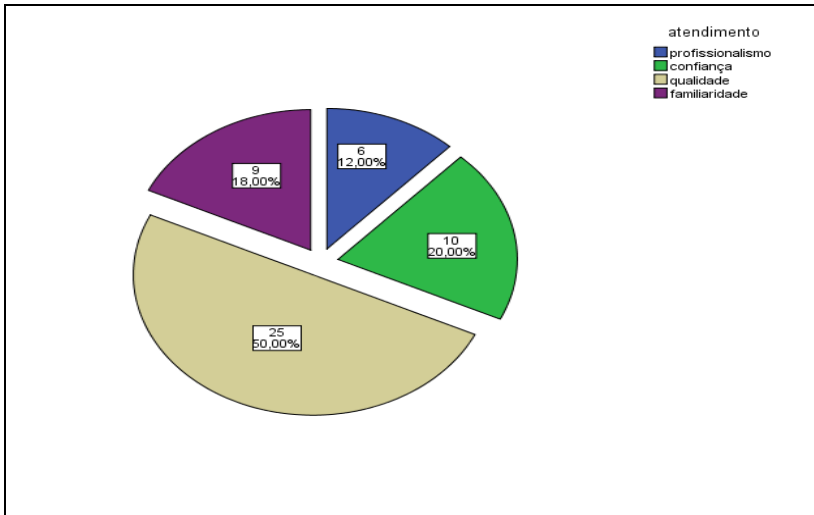


Figura 9: definição do atendimento da Fnac numa palavra.

A maioria definiu, então, o atendimento Fnac como sendo um atendimento de qualidade. Através das repostas dadas nos questionários realizados pude verificar que a maioria dos inquiridos respondeu que já tinha reparado no relacionamento entre os colaboradores Fnac. Para além disso, constatou-se que os clientes que repararam foram, na maioria, aqueles que frequentam a Fnac pelo menos duas vezes por semana, como podemos ver na **tabela 1**.

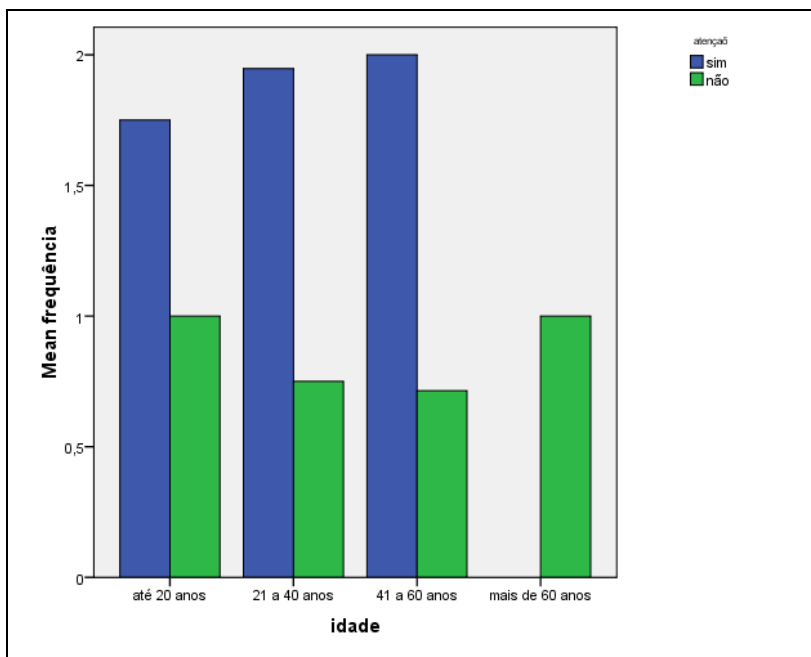


Tabela 1: relação entre a frequência dos inquiridos á Fnac e a sua atenção ao relacionamento entre colaboradores.

Ora, isto significa que os clientes que frequentam mais vezes a Fnac acabam por reparar no relacionamento entre os colaboradores. Como foi referido na análise dos resultados estes clientes descreveram, na maioria, o relacionamento como “camaradagem”. Aliás, apenas um inquirido referiu-se a essa relação como se fosse competitiva, porque os restantes utilizaram palavras como “entrejuda” e cumplicidade”. Para além disso, os inquiridos definiram o atendimento Fnac, como um atendimento com qualidade, usando também “profissionalismo”, “familiaridade” e “confiança” para o descrever.

Uma coisa a salientar é que são os colaboradores que resolvem as principais necessidades ou problemas dos clientes e salvaguardam os interesses da empresa. Então um colaborador informado consegue responder eficazmente às críticas e resolver qualquer eventual problema, fornecendo assim um atendimento eficaz e responsável. Nos questionários 56 % dos inquiridos classificaram como “bom” o conhecimento dos colaboradores Fnac acerca do produto que vendem e 42% classificaram de “muito bom”. Isto mostra que os clientes acreditam que os

colaboradores estão bem informados, confiando muito mais na sua opinião. Isto faz com que esses clientes tenham uma imagem da Fnac, como uma empresa de qualidade em que se pode confiar.

O presente trabalho foi estruturado de forma a que se estudasse as melhores formas de processar a comunicação interna para depois confrontá-las com a da Fnac, complementando a informação com os questionários ao clientes.

Assim, se a Fnac processa a comunicação interna utilizando as técnicas mais eficazes, o questionário permitiu-me saber se os clientes reparam no bom ambiente interno. Isto porque uma empresa com um ambiente interno estável e confiante cria uma forma de união entre os funcionários, que vão criando relações inter-pessoais entre si. A minha dúvida seria se os clientes conseguem se aperceber da entreaajuda existente entre os colaboradores da Fnac. Com os resultados dos questionários cheguei à conclusão que eles de facto reparam.

Mas entretanto nasce outra dúvida: será que o facto de eles repararem que o relacionamento entre funcionários é de entreaajuda e cumplicidade irá influenciar a imagem que têm da Fnac?

Segundo Westphalen (1990) “uma boa comunicação exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno, sobre a opinião que os assalariados têm da firma e, por consequência, sobre a imagem global da empresa”.

De facto esta afirmação é completamente viável na linha deste estudo. Principalmente pela minha observação directa no estágio, consegui verificar que a Fnac tem um ambiente interno muito estável e de camaradagem, e reparei que isso se reflectia no seu atendimento. Como os colaboradores são a imagem directa de uma empresa, as suas atitudes irão influenciar a opinião que os clientes têm da organização.

A análise destes dados irá me permitir chegar às conclusões necessárias para responder à pergunta de partida deste relatório, complementando esta informação com a teoria estudada e a minha observação directa em estágio.

7. Considerações finais

A presente dissertação teve a seguinte pergunta de partida: “de que modo a comunicação interna se relaciona com a imagem percebida pelo público?”. Esta questão nasceu durante o meu estágio de 4 meses na Fnac Braga.

Durante esse período, apesar de não trabalhar directamente e apenas na comunicação interna, interessei-me por esse tema. Isto porque, mais que uma vez, ouvi comentários de clientes a dizerem que a Fnac tinha um “ambiente fixe” ou “também queria trabalhar na Fnac”. Estas afirmações suscitaram-me curiosidade, porque foram afirmadas num contexto em que os clientes conviveram com os colaboradores da Fnac (Maratona Fotográfica Fnac Braga). Logo comecei a reflectir até que ponto a comunicação interna poderia influenciar a imagem que os clientes teriam da empresa, partindo, assim, para uma recolha dos procedimentos da comunicação interna na Fnac.

Contudo, aquando da pesquisa teórica deparei-me com algumas dificuldades, visto não encontrar teorias que ligassem directamente a imagem organizacional à comunicação interna. Mas, apesar da desilusão inicial, decidi ir em frente e procurar descobrir alguma relação entre ambas. Como tal, decidi estruturar a minha pesquisa da seguinte forma: seleccionar autores que tratassem da comunicação interna e da imagem organizacional e encontrar nessas teorias uma forma de as relacionar. Assim comecei por escolher autores como Westphalen, Kreps, Kunsch e mesmo a Teresa Ruão, docente da Universidade do Minho, que havia me leccionado algumas das teorias que utilizei neste relatório para estudar a comunicação interna. E utilizei autores como Tajada e Villafãne para estudar a imagem organizacional.

Toda a pesquisa teórica é um processo demorado e difícil, sendo preciso estruturar cuidadosamente aquilo que, de facto, é importante. Só depois pude procurar descobrir qual a relação entre as teorias e elaborar uma pergunta de partida coerente.

Porém, após essa etapa, reconheci que a pesquisa teórica e a observação directa não eram suficientes para responder à questão da minha dissertação. Logo procurei encontrar de que forma os clientes poderiam ter alguma noção da comunicação interna da Fnac, chegando, assim, ao atendimento e à relação, na loja, entre os colaboradores. Desta forma elaborei um questionário (ver anexo) que me permitisse saber qual a opinião dos clientes acerca dos colaboradores Fnac em relação ao atendimento e relacionamento entre eles. A elaboração do

questionário também foi um processo demorado, já que não poderia ser um questionário maçador e de difícil compreensão. A elaboração das perguntas também não foi tarefa fácil, visto que teria que encontrar uma forma de saber tudo o que pretendia. Daí o uso maioritário de perguntas fechadas. O questionário foi uma ferramenta essencial para a elaboração deste trabalho e um ponto-chave para as conclusões finais.

Assim após a reflexão teórica, tendo como estudo de caso a Fnac e a análise dos questionários realizados poderei então responder à minha pergunta de partida.

A comunicação interna é uma enorme aposta das empresas actuais e, para Monard (in Westphalen, 1990) “comunicar com o exterior é uma coisa; fazer com que uma mensagem circule no interior do grupo é outra, pelo menos tão importante como a primeira...Antes de atingir a «imperfeição zero», a direcção deveria procurar caminhar no sentido do «menosprezo zero». Pois bem! A comunicação interna é isso mesmo”. A Fnac utiliza vários meios de comunicação interna que, segundo alguns autores são os mais eficazes. Como principais suportes referidos por Westphalen (1990), é de salientar os memorandos ou comunicados, que apresentam directivas, fornecem explicações e solicitam informações; os quadros de informação que não são dispendiosos e são de fácil gestão; o jornal interno é flexível e permite um impacto relevante. Phillip Campitt (in Helena Ramos, 1997) ainda acrescenta outros instrumentos: o correio electrónico, as actividades lúdicas e reuniões. O correio electrónico permite uma rápida troca de informação pelos diferentes níveis hierárquicos, enquanto as actividades lúdicas permitem o convívio entre colaboradores fortalecendo relações interpessoais. A Fnac Braga utiliza todos estes instrumentos de comunicação interna. Para além dos meios formais como o correio electrónico, os memorandos, as reuniões, o jornal interno e o quadro informativo, também promove acções informais, como encontros sociais, jantares e concursos internos, promovendo assim as relações interpessoais, que são uma ferramenta da comunicação interna informal.

O diálogo interno é um factor importante para o sucesso da comunicação interna. Este deve basear-se, segundo Westphalen (1990), em expor resultados, balanços; transmitir informações, conhecimentos; explicar uma nova orientação, um projecto da empresa. Apesar de não haver neste trabalho uma entrevista específica, ao longo do meu estágio fui tirando algumas dúvidas com a directora do departamento de Recursos Humanos da Fnac Braga, que afirmou que a comunicação interna flui normalmente na Fnac, ocorrendo raramente algum problema.

Assim, por estas linhas de pensamento podemos concluir que a Fnac tem uma boa comunicação e posso afirmar, por experiência própria, que isso se reflecte na forma como os seus colaboradores trabalham. Quanto mais eficaz e próxima a comunicação interna se revelar, maior será o envolvimento, dedicação e empenho dos colaboradores, ocasionando maior motivação e, conseqüentemente, aumento no grau de produtividade. E é isso que irá influenciar positivamente no lucro da empresa e na satisfação de todos.

De acordo com Belerini (2003), o lucro obtido do vínculo com o cliente externo é gerado pela relação com o cliente interno. Então, a existência de um processo de comunicação bem planeado e executado, tende a provocar impacto positivo no desempenho individual dos funcionários, o que se reflectirá no cliente.

Os funcionários são “a cara” da empresa, logo se estes estão bem relacionados com os valores da organização e com os seus objectivos, se sentem que fazem parte da equipa, se criam laços sociais com os colegas, tudo isso se irá reflectir no atendimento ao cliente. A construção de imagens positivas é uma necessidade e um desafio para as empresas. Os seus funcionários, por estarem envolvidos no quotidiano da organização participam activamente na construção dessas imagens, primeiro mentalmente e depois no trabalho de construção diante dos públicos externos das organizações, que terão bases para formar, por sua vez, outras imagens positivas.

Como podemos verificar na análise de dados os clientes Fnac reparam, na sua maioria, que existe uma relação positiva entre os colaboradores, uma relação de “entreaajuda” e “camaradagem”, e classificaram o atendimento com a palavra “qualidade”. Ora se os clientes definem a relação entre colaboradores e o atendimento de uma forma positiva, eles terão uma imagem da Fnac como uma empresa com um atendimento de qualidade, onde os funcionários se ajudam mutuamente. Isto faz com que surja, para os clientes, uma imagem organizacional da Fnac.

É perfeitamente lógico que os clientes associem a forma de atendimento dos funcionários a toda uma organização. São os funcionários que ajudam, tiram dúvidas, resolvem problemas e falam com os clientes. Poderemos também pensar de forma oposta: se os funcionários de uma empresa forem antipáticos, se não perceberem o produto que vendem, se não se mostrarem disponíveis e se falarem mal ou responderem de forma bruta e desinteressada uns aos outros, isso vai criar uma imagem negativa da empresa ao cliente.

Assim, de que modo a comunicação interna se relaciona com a imagem percebida pelo público? Através dos seus colaboradores, da forma como mostram que conhecem o produto, através da forma como trabalham em equipa e se relacionam. No geral, através da forma como lidam com as necessidades do cliente, com os objectivos da empresa e, principalmente, da forma como lidam uns com os outros.

Após a resposta à pergunta de partida há que fazer um balanço do presente trabalho.

A pergunta de partida apresentada pretendeu enunciar o projecto de investigação do meu relatório. Segundo Quivy (1992) os critérios de uma boa pergunta são: qualidade de clareza, de exequibilidade e de pertinência. A questão escolhida define, de forma directa, o objectivo do meu trabalho e propõe uma investigação passível de ser cumprida e apropriada à área de Relações Públicas. O método utilizado para responder a essa pergunta foi aquele que considerei o mais apropriado para esta investigação.

Porém, agora na recta final, considero que teria sido também importante ter realizado uma entrevista estruturada à Directora de Recursos Humanos da Fnac sobre a comunicação interna, apesar de ter conversado com ela durante o meu estágio. Isto porque poderia ter tido conhecimento de alguma coisa que não tivesse reparado durante o tempo que estive lá. Porque, apesar de tudo, 4 meses acabam por ser apenas um tempo curto para realmente se conhecer uma empresa e todos os seus procedimentos e regulamentos.

Todavia consegui obter uma resposta à minha questão de partida. Consegui estruturar o meu trabalho de forma a chegar a alguma conclusão. A minha maior preocupação era que os questionários não me ajudassem a tirar quaisquer ilações para responder ao problema inicial. Isso e o facto de não haver quase nenhuma reflexões teóricas que relacionassem a comunicação interna à imagem organizacional, deixaram-me um pouco na dúvida se o tema escolhido seria acertado. No início há uma sensação de insegurança relativamente ao tema escolhido, porque não sabemos se irá resultar ou não. Porém tudo acabou por fluir à medida que ia pesquisando, estruturando e realizando este trabalho.

Contudo, apesar de ter respondido à minha questão de partida, creio que a ligação entre a comunicação interna e a imagem organizacional é um tema que terá ainda muito para desenvolver e descobrir. Isto porque podemos relacionar ambas por outros prismas e variáveis, como por exemplo, pelas Ciências Cognitivas, estudando a percepção visual, a imagem mental, e a forma como as pessoas reagem ao conhecimento. Ou seja, seria interessante estudar a

forma como as pessoas percebem a mensagem da comunicação interna e como depois a visualizam. Deixo assim em aberto uma possível reflexão.

Antes de terminar gostaria de enfatizar a importância do estágio no meu percurso académico. Durante estes últimos anos em que tive o privilégio de estudar no ensino superior, adquiri inúmeros conhecimentos que me serão para sempre úteis ao longo da minha vida. Aprendi que nunca se sabe tudo e que, quanto mais se aprende, mais nos apercebemos que não sabemos nada. Aprendi que todas as disciplinas que aprendemos estão ali por alguma razão, mesmo que não sejam logo precisas. Aprendi que o conhecimento teórico nos leva mais longe em qualquer prática, e nos torna mais capazes de pensarmos por nós próprios. Aprendi que terei de lutar muito para concretizar os meus objectivos. E, descobri que Relações Públicas é realmente a área com que me identifico, e é a área onde pretendo trabalhar, para continuar a evoluir de dia para dia.

E, por fim, senti que o meu estágio foi o culminar de todos esses ensinamentos que obtive. Durante 4 meses pude por em prática alguns aspectos que havia aprendido durante o meu percurso escolar. O que foi gratificante foi perceber que estou pronta para encarar mais responsabilidades e começar a encarar o mundo profissional. O meu estágio foi sobretudo uma forma de poder evoluir e poder perceber, de facto, em que consiste trabalhar em e com a comunicação.

8. Bibliografia

- Ade, G. (2001). *Brand and identity – the basics*.
[<http://www.gnade.com/identitybasics.html>, accessed 03/03/2009]
- American Management Association (1999). *Como lidar com funcionários problemáticos*. S/L: Campus Editora.
- Andrade, C. (1983). *Para entender Relações Públicas*. São Paulo: Edições Loyola.
- Baldissera, R. (1998). *Comunicação Organizacional: o treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos.
- Balerini, C. (S/D). *Comunicação: chave para o sucesso*.
[<http://www.catho.com.br>., accessed 09/03/2009]
- Béon, P. (1992). *Como Desenvolver a Comunicação na Empresa*. Paris: Éditions Nathan.
- Buckley, A. (1992) *The Essence of Effective Communication*. Inglaterra: Prentice Hall,.
- Burnett, J., Moriarty, S. (1997). *Introduction to Marketing Communications, an integrated approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Clappitt, P. G. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Inglaterra: Sage.
- Corrado, F. (1994). *Communicating with employees. Improving Organizational Communication*. Menlo Park, California, USA: Crisp Publications.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Freitas, A. B. (1988). *A psicologia, o homem e a empresa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Kapferer, J. N. (1997). *Strategic brand management, creating and sustaining brand equity long term*. USA: Kogan Page.
[http://www.agal-gz.org/portugaliza/num06/Valor_da_marca_Ana_Corte_Real.pdf, accessed 09/03/2009]
- Kreps, G. (1990), *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York: Longman.
- Kunsch, M. M. K. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo, Summus Editorial.
- Margulies, W. (1977). *Make the most of your corporate identity*. Harvard Business Review, July-August.

- Mendes, E., Junqueira, L. (1999). *Comunicação sem medo*. São Paulo: Livraria Nobel.
- Mendonça, M. (2004). *Processos comunicativos e subjectividade: desafios para o terceiro sector. Comunicação e política*. São Paulo.
- Minguez, N. (1999). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Revista de Estudios de Comunicación, nº 7, Maio. Bilbao
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote.
- Nassar, P. (2005). *Comunicação Interna – a força das empresas*. São Paulo: Aberje.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Olins, W. (1990). *Identidad Corporativa, proyección en el disseno de la estrategia comercial*. Madrid: Celeste Ediciones.
- Passold, C. L. (2002). *Personalidade e comunicação*. Florianópolis: Plus Saber.
- Perreti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Pestana, G. (2006). *A comunicação interpessoal*.
[<http://www.apagina.pt/arquivo/Artigo.asp?ID=4963>, accessed 10/05/2009]
- Pratt, M. G., Foreman, P. O. (2000). *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*. The Academy of Management Journal, 25, 1, pp. 18 - 42.
- Ramos, H. (1997). *A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.T.*
- Rego, F. (1991). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira.
- Ruão, T. (2000). *A comunicação de imagem. Um estudo de caso*. Cadernos do Noroeste, vol. 14, nº 1-2.
- Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Ruão, T. (2006). *Marcas e identidades*. Revista Comunicação e Sociedade. Braga: Universidade do Minho.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão – Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Stoner, J. A. F. (1985). *Administração*. Brasil: Prentice Hall do Brasil.
- Tajada, L.A.S. (1994). *Integración de la Identidad y de la Imagem de la Empresa - desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: Esic Editorial.

- Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira.
- Thayer, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*, S. Paulo: Atlas.
- Vieira, R. (2001). *Relações Públicas: opção pelo cidadão*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Villafãne, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ediciones Pirâmides.
- Vizeu, F. (2005). *Acção comunicativa e estudos organizacionais*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, ano, n. 4, v. 45, outubro/ Dezembro.
- Westphalen, M. (1990). *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés Editora.
- Wimmer, J.R.D. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a los métodos*. Barcelona: Bosch.
- Wolf, M. (1982). *Teorias da Comunicação*. Lisboa: Ed. Presença.
- <http://www.fep.up.pt/disciplinas/ce708/trabalhos0304/MarketingFnac-Final.pdf>, accessed 21/05/2009.
- <http://www.fnac.pt>, accessed 21/05/2009.

9. Anexo

Este inquérito está a ser realizado por uma aluna de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho, no âmbito de um estudo sobre a Fnac Braga. Para a realização deste estudo necessito da sua participação. Por favor, seja o mais sincero(a) possível nas suas respostas. O inquérito é anónimo e as repostas são confidenciais. Desde já agradeço a sua colaboração.

Feminino

Idade _____

Masculino

Para cada uma das perguntas, assinale a sua resposta na quadrícula, usando as opções disponíveis ou a seguinte escala:

1	Muito Fraco
2	Fraco
3	Razoável
4	Bom
5	Muito Bom

1) Com que frequência vai à Fnac Braga?

Uma vez / mês Uma vez / semana Duas vezes / semana

Mais duas vezes / semana Outra Qual? _____

2) Classifique o atendimento dos funcionários Fnac Braga, segundo a:

Disponibilidade	1	2	3	4	5
Simpatia	1	2	3	4	5
Eficiência	1	2	3	4	5
Rapidez	1	2	3	4	5
Responsabilidade	1	2	3	4	5

3) Alguma vez teve razão de queixa do atendimento da Fnac Braga?

Sim Não

3.1) Se sim, explique sucintamente as suas razões. Se não, salte para a pergunta 4.

4) Alguma vez prestou atenção ao relacionamento entre os funcionários da Fnac?

Sim Não

Caso responda "Não", salte para a pergunta nº 5.

4.1) Se sim, que palavra usaria para descrever esse relacionamento?

Camaradagem

Entreajuda

Competitividade

Outra

Qual? _____

5) Como classifica o conhecimento dos funcionários Fnac Braga acerca do produto que vendem?

1 2 3 4 5

6) A seu ver, qual das seguintes palavras descreve melhor a sua opinião sobre o atendimento Fnac Braga?

Profissionalismo

Confiança

Qualidade

Familiaridade

Outra

Qual? _____

Obrigada pela colaboração!