

A COMUNICAÇÃO INTERNA E A ESTRUTURAÇÃO DA BOA IMAGEM DA EMPRESA*

Sarah Chucid Da Viá
(Professora da ECA/USP)
Martha Alves D'Azevedo
(Professora da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul)

A empresa Du Pont do Brasil S/A

A empresa Du Pont do Brasil S/A está sediada no estado de São Paulo, com uma receita operacional líquida de 119.268,8 milhões de cruzeiros e conta com 2.200 funcionários.

Figura em 35º lugar entre as 100 maiores empresas estrangeiras no Brasil, sendo o crescimento real de sua receita no período 1983/1984 de 16,8% (Revista **Balanço 1984** – Gazeta Mercantil).

Alphaville

Alphaville Empresarial faz parte do bairro Alphaville, complexo urbano com 10,6 milhões de quilômetros quadrados implantados pela Construtora Albuquerque, Takaoka S/A, no km 23 da Rodovia Castello Branco, a 9 quilômetros do "Cebolão", conjunto arquitetônico rodoviário de São Paulo.

Com acesso pela via expressa Bandeirantes, Marginal Pinheiros e Castello Branco, Alphaville dista 25km do Aeroporto de Congonhas. Com acesso pela via Leste, Marginal Tietê e Castello Branco, Alphaville dista 48km do Aeroporto Internacional de Guarulhos.

O transporte de passageiros é feito pelo ônibus da Viação Urubupungá, com ponto inicial no Terminal Rodoviário da Estação Ponte

(*) Trabalho apresentado por Sarah Chucid Da Viá no X Congresso Mundial de Relações Públicas, em Amsterdam, de 3 a 7 de junho de 1985.

Pequena, do Metropolitano de São Paulo. E também feito pelo Subúrbio Remodelado Fepasa, saindo da Estação Júlio Prestes (junto a Estação Luz do Metropolitano), com parada em Barueri, a 6km de distância de Alphaville. A empresa Du Pont do Brasil S/A está localizada na Alameda Itapecurú nº 506.

A imagem de uma empresa

Segundo Juan Merchán López, “a imagem da organização é o conjunto de fatores que configuram a opinião dos públicos a respeito dela, e, os quais se exteriorizam através de ações e comunicações”. Assim, esta imagem é delineada pela conduta, pelas normas administrativas e pelos atos que refletem o modo de agir da organização, e pela sua comunicação. Uma informação confusa, inoportuna ou incompleta tornará difícil sua assimilação por parte do público, e produzirá nas pessoas uma imagem distorcida e, possivelmente contraditória.

Os dirigentes da organização devem ser conscientizados sobre a importância de manter uma concordância entre o **dizer** e o **fazer** da instituição pois, a teoria sem a confirmação prática só prejudica a imagem que se quer projetar.

Sendo a imagem constituída pela soma de opiniões de seus diferentes públicos, a empresa que deseja projetar uma determinada imagem deve planejá-la com cuidado, pois, além de basear-se em fatos reais, a imagem deve ser levada aos diferentes públicos da empresa através de comunicações eficientes e oportunas.

A criação da imagem, segundo Merchán López, é o resultado da soma das opiniões de seus diferentes públicos.

A transmissão da imagem da organização se inicia através do comportamento, das palavras e dos atos de seu público interno. A comunicação com este público deve despertar nele orgulho e colaboração para com a organização. A seguir, a transmissão da imagem deve visar o público comercial, e despertar nele confiança e cooperação para com a organização. Os públicos com relação indireta, também visados na transmissão da imagem, devem ser motivados a ter amizade e solidariedade para com a organização. Os públicos externos, que também não podem ser esquecidos na transmissão da imagem, devem ser motivados a terem consideração pela organização.

A criação de uma imagem positiva da organização, ou a sua estruturação, de enorme importância para o desenvolvimento de toda sua atividade, é o resultado não só de um planejamento cuidadoso, como também de uma comunicação estratégica e eficiente com seus diferentes públicos.

Imagem da Du Pont

A empresa Du Pont do Brasil S/A, que tinha seus escritórios no centro urbano da cidade de São Paulo, planejou transferí-los para Alphaville, buscando melhorar suas condições de funcionamento.

Esta transferência necessitava, como toda mudança, ser preparada, para que seus funcionários não se sentissem prejudicados pela distância que deveriam enfrentar ao passar do centro para a periferia de uma grande capital.

O Departamento de Relações Públicas e Relações Humanas da empresa solicitou à professora Sarah Chucid Da Viá uma pesquisa referente ao público interno com o objetivo de conhecer a opinião e atitude dos funcionários a respeito da imagem da empresa e da mudança de sua sede para Alphaville. A necessidade do estudo da imagem da empresa foi considerada fundamental, na medida que a Du Pont do Brasil produz uma série de matérias primas que entram na elaboração de uma infinidade de produtos, os quais a empresa gostaria de saber se são conhecidos, assim como os produtos finais que fabrica. O Departamento de Relações Públicas necessitava conhecer, para detectar a imagem da empresa, o que o público interno pensava a respeito da filosofia da empresa, sua política salarial e atribuição de cargos, serviços e benefícios oferecidos, a eficiência dos canais de comunicação da instituição com este público.

Estando a mudança para Alphaville já em vias de implantação, a organização desejava conhecer a opinião do funcionário a respeito da situação atual do Escritório Central localizado no centro urbano de São Paulo, e as expectativas do público interno em relação à transferência do centro para a periferia da capital, com as vantagens e desvantagens que apresentava.

Tendo conhecimento dos objetivos e problemas da empresa, a coordenadora da pesquisa, professora Sarah Chucid Da Viá sugeriu a realização de um estudo dividido em duas fases. A primeira fase, ou **Estudo Exploratório**, a ser realizada utilizando a construção de uma entrevista semi-estruturada, através da técnica de perguntas abertas, e com possibilidades de uma análise qualitativa. O estudo exploratório daria condições de detectar as opiniões e atitudes dos funcionários e suas motivações em relação ao conceito da empresa e à mudança em termos positivos e negativos. Apresentaria também as sugestões do público interno, que poderiam ser levadas em consideração pela Du Pont do Brasil. Poderia também detectar outros problemas, se houvessem, para serem quantificados na segunda fase do estudo. A segunda parte do trabalho seria constituída por uma pesquisa descritiva quantitativa, e constaria de um questionário estruturado com perguntas fechadas, cujos dados seriam quantificados de forma

objetiva a respeito dos problemas levantados, dando condições de pleno conhecimento à Du Pont a respeito das opiniões e atitudes favoráveis e desfavoráveis sobre o conceito da empresa e sobre a mudança para Alphaville.

Imagem real

A amostra selecionada para a pesquisa exploratória foi constituída por uma pessoa do sexo feminino e nove do sexo masculino. A amostra total foi de 120 sujeitos, que representavam 20% dos funcionários do Escritório Central de São Paulo.

Efetuada o estudo proposto, foi levantada a imagem que o público interno da Du Pont tem da empresa. A pesquisa chegou às seguintes conclusões:

1 – A empresa faz alterações no cargo no sentido de promoção, depois de pelo menos 14 meses de trabalho na companhia;

2 – Os funcionários residem em bairros que abarcam desde a Grande São Paulo até as diferentes zonas da capital. Esse dado é importante se relacionado com a mudança para Alphaville;

3 – Nenhum funcionário volta para sua casa para o almoço, e esse é um dado positivo para a mudança. E também todos gastam muito para a alimentação de um modo geral. A preocupação com o restaurante da empresa consta como uma das prioridades mencionadas pelos entrevistados;

4 – A localização atual do escritório é considerada vantajosa devido aos serviços urbanos que oferece;

5 – Apesar da vantagem apontada pela localização no centro, os entrevistados criticam o centro devido à problemas de poluição, restaurantes caros e ambiente social incômodo. Portanto, existe uma contradição quanto à localização central, pois há um equilíbrio apontado entre as vantagens e desvantagens;

6 – Foram observadas muitas críticas quanto às instalações do Escritório Central, principalmente o desmembramento das instalações em três prédios distintos. As expectativas quanto ao espaço físico e material da nova sede apontam a integração do trabalho dos funcionários e amplitude total e a ventilação como aspectos satisfatórios para a mudança;

7 – Quanto às opiniões e atitudes em relação à mudança para Alphaville, a maioria é a favor, em função das informações que recebem, e do que imaginam encontrar lá. Todos imaginam o local muito bonito e

com instalações mais adequadas do que no Escritório Central. Açam que vai haver maior rendimento no trabalho;

8 – Um problema detectado está ligado à informação de três funcionários, que estão muito preocupados com a mudança, porque seu tipo de trabalho na empresa exige contato direto com escritórios do centro, bancos, forum, repartições públicas. E, na opinião deles, estes serviços serão prejudicados, não em relação a eles pessoalmente, mas em função das necessidades da empresa;

9 – As informações sobre Alphaville são recebidas pelos funcionários através dos meios de comunicação social, que divulgam dados fornecidos pelo Departamento de Relações Públicas. Os entrevistados desejam, contudo, mais informações objetivas sobre Alphaville para poderem se posicionar melhor a respeito da mudança;

10 – A grande maioria justifica a mudança, principalmente porque acha que as instalações serão melhores, haverá mais segurança quanto a assaltos e violências, maior economia para a empresa devido ao prédio próprio e aumento da produtividade e nível de realização e satisfação dos funcionários;

11 – Os funcionários estão exigindo melhores condições possíveis da empresa, para compensar a mudança para Alphaville, que lhes parece muito longe;

12 – Os funcionários declararam não ter assistência odontológica e se manifestaram reservados diante do convênio de assistência médica existente;

13 – Todos esperam encontrar em Alphaville salões de jogos, áreas de ar livre para esporte, e estão confiantes de que poderão usar o clube existente no local;

14 – A maioria está satisfeita com a política salarial, contratual e a estabilidade que a empresa proporciona;

15 – A maioria afirma que existe compatibilidade entre as atividades exercidas e o cargo. Critica apenas o excesso de serviços burocráticos em geral;

16 – Existe satisfação total com a antecipação de dissídio;

17 – Acreditam que a promoção é justa, embora dependa do tempo de serviço;

18 – A maioria é de opinião de que a supervisão está capacitada para a função. Apenas alguns poucos fazem críticas à supervisão;

19 – Todos estão satisfeitos com o sistema de atribuição de cargos.

20 – A maioria acha que a Du Pont é melhor que as outras empresas do mesmo porte. Todos afirmam que os critérios de seleção aos cargos atendem às reais necessidades do cargo;

21 – Com relação às reais oportunidades de desenvolvimento profissional na empresa, as opiniões foram unânimes ao tecer elogios. E também foram unânimes as respostas sobre oportunidades de treinamento para posições de maior responsabilidade através dos cursos ligados às áreas correspondentes;

22 – Quanto à imagem da empresa, as opiniões foram as mais elogiáveis possíveis, levando em conta desde a segurança na estabilidade até a satisfação em relação aos colegas, superiores e dirigentes;

23 – A descrição dos entrevistados sobre a empresa, mostra tanto um grau considerável de conhecimento sobre a mesma, desde o funcionário de mais baixo nível, até o mais alto, quanto um interesse evidente de conhecer mais a respeito da Du Pont; nesse caso, o grau de interesse cresce quanto é menor o nível hierárquico do funcionário;

24 – A filosofia da empresa, para os entrevistados, se relaciona com lucros, porém visando sempre o bem estar do funcionário. Achem os dirigentes acessíveis e preocupados com o desenvolvimento dos funcionários;

25 – A maioria gosta do que faz, porém há críticas à burocratização. Consideram os colegas de trabalho cooperativos e agradáveis, mas existe competição. As críticas e a constatação da competição aparecem entre os entrevistados de nível hierárquico mais elevado;

26 – Apenas um funcionário afirma que não existe acompanhamento por parte do supervisor no desenvolvimento do trabalho. Todos os outros afirmam que o supervisor executa suas funções acompanhando sistematicamente o desempenho do funcionário;

27 – A grande maioria acha que sabe o que o chefe pretende dele, e sabe como atingir esses objetivos. O funcionário identifica o treinamento e a avaliação como indicadores da orientação determinada pelo supervisor;

28 – A respeito do nível de informações sobre os produtos e matérias-primas que a empresa fabrica, sobre o conhecimento das filiais e empresas concorrentes, todos têm um conhecimento satisfatório, desde o funcionário mais humilde até os mais graduados. Há, contudo, algumas confusões entre o produto e matéria-prima, confusão de algumas filiais com depósitos e fornecedores, e algumas impropriedades nos nomes das firmas concorrentes. Isto não retira o grau satisfatório de conhecimento sobre esses assuntos. Há distinções quanto ao nível de informações. Os funcionários de nível hierárquico inferior prendem-se às informações de ordem geral, que reforçam o porte e garantem o status da empresa. Para os funcionários de nível hierárquico superior, as informações que

consideraram pertinentes emitir face à realização da entrevista, envolvem aspectos relacionados diretamente ao cargo, ou ao sistema de avaliação de desempenho e dinâmica empresarial característica da Du Pont;

29 – Os entrevistados declararam que gostariam que o escritório central fosse transferido para um lugar nobre, sossegado, tal como: Morumbi, Jardim, mas não tão longe como Alphaville;

30 – Há uma preocupação detectada quanto à estabilidade contratual, quando ligada à mudança para Alphaville. Todos os indivíduos estão muito satisfeitos e seguros com essa estabilidade, mas os de escalão superior estão preocupados que em Alphaville possa ser diferente;

31 – A imagem da empresa é vista de forma positiva pelo público analisado, através de adjetivos tais como: segurança, bom ambiente de trabalho, bom relacionamento com os colegas e dirigentes;

32 – Foram elogiados a qualidade e a honestidade dos produtos;

33 – O tamanho da empresa foi apreciado.

A importância da comunicação interna na estruturação de uma boa imagem de empresa

Através da pesquisa realizada foi verificado que a imagem real da empresa Du Pont do Brasil S/A é boa, e que seu público interno sente orgulho e procura colaborar com a direção, o que segundo Merchán López, se traduz em lealdade dos funcionários, maior rendimento do trabalho, maior e melhor produção, e incrementa o reconhecimento de seu público interno para com a empresa.

Entretanto, a Du Pont está enfrentando problemas pela transferência de seu escritório central de São Paulo, para um arrabalde distante, que está localizado a mais de duas dezenas de quilômetros do centro da capital. A experiência nos diz que toda a mudança deve ser preparada cuidadosamente, para que mais tarde não venha a ocasionar problemas. Esta preparação deve ser feita através de uma comunicação planejada, que leve aos públicos visados a informação adequada ao seu nível de expectativa, e às suas necessidades.

O público interno da empresa é formado por grupos diferenciados, com nível de informação diverso, o que faz com que suas necessidades de conhecimento sobre a empresa não sejam nunca as mesmas. O técnico não poderá jamais planejar uma mesma comunicação para todo o público interno da empresa. Se o público externo pode, em algumas ocasiões, assumir a característica de massa, isto jamais acontece com o público interno, bem caracterizado pela hierarquia funcional, que estabelece dife-

rentes níveis profissionais sempre respeitados dentro da organização, para o seu adequado funcionamento. Se o técnico tentar nivelar por baixo a comunicação interna da empresa, os níveis hierárquicos mais altos não tomarão conhecimento dela, julgando-a como assunto que não lhe diz respeito. Se o inverso acontecer, os escalões hierárquicos mais baixos da organização talvez nem entendam as informações que se pretende transmitir, e se sentirão preteridos pela direção, perdendo pouco a pouco a consideração e a confiança que sentem pela empresa.

No item 28 das conclusões da pesquisa realizada, verificou-se que há distinções quanto ao nível de informações dos entrevistados. Os funcionários de nível hierárquico inferior, "prendem-se às informações de ordem geral, que reforçam o porte e garantem o status da empresa. Para os funcionários de nível hierárquico superior, as informações que consideraram pertinentes emitir, envolvem aspectos relacionados diretamente ao cargo, ou ao sistema de avaliação de desempenho e dinâmica empresarial, característica da Du Pont".

Estas respostas demonstram não só como são diferentes os níveis de informação do público interno de uma empresa, como também a diversidade de expectativas em relação à empresa, conforme o nível hierárquico que o indivíduo ocupa no seu quadro funcional.

A pesquisa fornece subsídios importantes ao técnico para planejar uma comunicação eficiente e necessária da empresa com seus diferentes públicos, respeitando as suas características pessoais e grupais, consolidando a imagem positiva que ela possui junto ao seu público interno, e, auxiliando o desenvolvimento de todo o seu trabalho futuro.

Bibliografia

- CUTLIP, Scott H. e Allen H. Center. *Relaciones publicas*. Tercera edición; Madrid: Ediciones Rialp S. A., 1963.
- LESLY, Philip. *Manual de Relaciones Publicas, I e II*. Barcelona: Ed. Martínez Roca S. A., 1973.
- LÓPEZ, Juan Merchán. *Manual de teorías y técnicas magistrales de las Relaciones Públicas*. Caracas: Editorial Sucre, 1968.
- LOUGOVOY, C. e Linon M. *Relaciones Publicas*. Barcelona: Ed. Hispano Europea, 1972.
- MOORE, H. Frazier and Bertrand Canfield. *Public Relations principles, cases and problems*. Illinois, USA: Richard D. Irwin, Inc., 1977.
- SALVAT, Manuel (dirección). *Teoría de la imagen*. España: Salvat Editores S. A., 1975.