



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO**

BRUNA DE SOUZA GASBARRE

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA
NA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS
(APAE-SALVADOR)**

Salvador
2010

BRUNA DE SOUZA GASBARRE

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA
NA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS
EXCEPCIONAIS (APAE-SALVADOR)**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação,
Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da
Bahia, como requisito para obtenção do grau de Bacharel
em Comunicação – habilitação em Jornalismo.

Salvador
2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE-Salvador) por participar enquanto objeto de pesquisa deste trabalho. Agradeço a todos os(as) colaboradores(as), prestadores(as) de serviço, estagiários(as) e voluntários(as) que emitiram suas opiniões. E, por fim, um agradecimento mais que especial aos colaboradores da ASSIC: Ângela, Fabiana, Fabiane, Carla, Diego, Tiago e Leonardo.

GASBARRE, Bruna de Souza. *Comunicação Organizacional Interna na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE-Salvador)*. Monografia (Graduação) - Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

RESUMO

A pesquisa apresentada visa analisar de que modo ocorre a comunicação organizacional interna na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE – Salvador). Trata-se de um ‘estudo de caso’ que toma como público-alvo os colaboradores da referida organização. A população escolhida para aplicação do instrumento de coleta de dados foi constituída por todos os funcionários contratados(as), prestadores(as) de serviço, estagiários(as) e voluntários(as). Foi disponibilizado 01(um) formulário de pesquisa para cada colaborador, num total de 464 (quatrocentas e sessenta e quatro) formulários, sendo que 255 (duzentos e cinqüenta e cinco) foram validados. Os resultados obtidos revelaram que existe uma preocupação concreta da organização em divulgar suas ações ao público interno, com a utilização de diversificadas ferramentas de comunicação interna, porém melhorias podem ser realizadas.

Palavras-chave: Comunicação interna. Público interno.

GASBARRE, Bruna de Souza. *Internal Organizational Communication at Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE - Salvador)*. Monograph (Graduation) - Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

ABSTRACT

The presented research aims to examine how internal organizational communication occurs at Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE - Salvador). This is a case study that takes as its target audience the employees of the organization. The data collection instrument was applied on the population consisted of all hired employees, service providers, trainees and volunteers. It was released 01 (one) research form for each employee, a total of 464 (four hundred and sixty-four) forms, and 255 (two hundred and fifty-five) have been validated. The obtained results revealed that there is a real concern of the organization to publicize its actions to the domestic audience, with the use of several tools of internal communication, but improvements can be made.

Keywords: Internal Communication, Internal Audience

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Características antiquadas da comunicação adotada pelos setores de Recursos Humanos

Figura 1 - Organograma da APAE-Salvador

Gráfico 1 - Situação na Organização

Gráfico 2 - Carga Horária de Serviço, por semana

Gráfico 3 - Veículos de informação ao público interno

Gráfico 4 - Repercussão de crises, fatos negativos

Gráfico 5 - Participação no boletim ou site

Gráfico 6 - Relação APAE X Colaboradores

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Panorama geral dos formulários distribuídos

Tabela 2 - Grau de satisfação na avaliação dos instrumentos de comunicação interna

Tabela 3 - Frequência de acesso aos instrumentos e veículos de comunicação interna

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1 Comunicação Organizacional	11
2.2 Contextualização da Comunicação Organizacional	12
2.3 Comunicação Interna	14
2.3.1 Objetivos, tipos e fluxos	15
2.3.2 Competências no âmbito da comunicação interna	16
2.3.3 O público interno e sua importância para as organizações.....	18
2.4 Cultura Organizacional	19
2.5 Ruídos: sintonizando a “ <i>rádio peão</i> ” ou “ <i>rádio corredor</i> ”	20
2.6 Instrumentos de Comunicação Interna	21
3. APAE SALVADOR, SUA ASSESSORIA INSTITUCIONAL E DE COMUNICAÇÃO (ASSIC) E O PÚBLICO INTERNO	
3.1 APAE-Salvador	23
3.2 Assessoria Institucional e de Comunicação (ASSIC)	25
3.3 O público interno	26
4. METODOLOGIA	28
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICES	

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a comunicação organizacional interna na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE-Salvador). A escolha da APAE-Salvador se deu partindo-se do pressuposto de que há grande preocupação desta em estabelecer um diálogo estreito e permanente com seus diversos públicos, prezando pelo oferecimento de serviços de comunicação de qualidade.

O objetivo principal da pesquisa apresentada é averiguar, partindo da análise da opinião de seus colaboradores(as), prestadores(as) de serviço, estagiários(as) e voluntários(as), como ocorrem os processos de comunicação interna e se estes se dão de modo satisfatório na organização tomada como objeto de pesquisa. Como objetivos específicos, destacam-se:

- Averiguar se a comunicação interna é utilizada de modo estratégico, contribuindo para que os colaboradores sintam-se parte integrante da organização, estando motivados e empenhados em contribuir com o desenvolvimento da mesma;
- Mapear quais instrumentos de comunicação são utilizados para que as informações circulem entre a organização e seus colaboradores, e vice-versa;
- Constatar se os colaboradores identificam que os instrumentos de comunicação são utilizados de modo eficiente e eficaz pela organização, alcançando resultado satisfatório.

A APAE-Salvador é, por si só, de natureza voltada ao desenvolvimento social, uma vez que se trata de uma associação filantrópica, sem fins lucrativos, que tem por objetivo prestar assistência integral às pessoas com deficiência mental e suas famílias.

A Assessoria Institucional e de Comunicação (ASSIC) da APAE-Salvador é o núcleo responsável pela comunicação da organização e pela qualidade das relações estabelecidas entre esta e seus diversos públicos, visando integrar os públicos internos, informando os públicos externos e mantendo canais permanentes de comunicação em via de mão dupla com cada um deles. Está sob a responsabilidade da ASSIC cuidar de todas as publicações da organização, atualização de murais e demais informes, bem como do site da APAE-Salvador na Internet, além do estabelecimento de relações com a imprensa e da publicidade veiculada nos meios de comunicação.

A obtenção de informações e dados se deu através da aplicação de questionário ao público interno, além de entrevistas e conversas informais com a coordenação da Assessoria Institucional e de Comunicação - ASSIC.

Este trabalho é composto por cinco partes. Na primeira parte, agora apresentada contém o objeto de estudo, justificativa, problemática, pressupostos, a estrutura do trabalho em si.

Na segunda parte é explorado o referencial teórico, em seis tópicos: No 1º, intitulado “Comunicação Organizacional”, é apresentada a definição da comunicação organizacional segundo alguns autores da área. O 2º, “Contextualização da Comunicação Organizacional no Brasil”, traz um resgate histórico da implantação da comunicação organizacional no país, suas dificuldades e mudanças até os dias atuais. No 3º tópico, “Comunicação Interna”, são apresentados os objetivos, tipos e fluxos da comunicação organizacional interna, suas competências e a importância do público interno para as organizações. Os tópicos que seguem irão discutir “Cultura Organizacional”, “Ruídos de Comunicação nas Organizações”, e, por fim, os “Instrumentos de Comunicação Interna”.

Na terceira parte é contemplado o estudo de caso da gestão da comunicação interna na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE-Salvador): apresenta-se a organização, como está estruturada e quais as atribuições de sua Assessoria Institucional e de Comunicação (ASSIC), quem a organização considera enquanto seu público interno, além da apresentação da metodologia utilizada e análise dos dados obtidos através da pesquisa aplicada ao público interno e entrevistas realizadas com a coordenação da ASSIC.

Por finalizar, são traçadas considerações finais associadas ao processo de comunicação interna observado na APAE-Salvador, ressaltando suas complexidades e as barreiras encontradas para adoção de uma comunicação interna integrada e estratégica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação Organizacional

Anterior a qualquer afirmação ou análise, constata-se a necessidade de conceituação de Comunicação Organizacional. Parte-se do pré-suposto que comunicação é toda a forma de manifestação, seja ela oral, escrita, simbólica ou gestual e eletrônica com objetivo de informar algo a alguém.

Maurício Tavares (2007) salienta a importância da organização¹ utilizar a comunicação como base de sua existência, definindo a comunicação organizacional como aquela que se estabelece entre a organização (empresas privadas, empresas públicas, instituições com e sem fins lucrativos etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário/colaborador, fornecedores, distribuidores, clientes externos, mídia e sociedade em geral.

Segundo Maria Alzira Pimenta, o somatório das áreas de comunicação para se fazer o planejamento estratégico da comunicação da organização é essencial para obter resultados satisfatórios, porque a Comunicação Organizacional caracteriza-se pela soma de todas as atividades de comunicação da organização e que nela são desenvolvidos os métodos e técnicas de Assessoria de Imprensa, Jornalismo, Relações Públicas, *Lobby*, Propaganda, Promoções, Pesquisa, Endomarketing e Marketing, todas com o mesmo objetivo de levar a organização a atingir suas metas, mas cada uma voltada para o seu público, seja ele o externo ou o interno (PIMENTA, 2004).

As descrições subseqüentes atendem também à definição de Margarida Kunsch, ao afirmar que a comunicação organizacional:

(...) analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (...). Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a

¹ Destaca-se que em todo o texto será usada a denominação organização, e não empresa, visto que a comunicação pode ser utilizada como ferramenta de gestão nos diversos setores da sociedade. O primeiro setor é representado pelo Estado, o segundo é o setor privado (organizações com fins lucrativos) e o terceiro setor são as organizações sem fins lucrativos.

comunicação interna e a comunicação administrativa.
(KUNSCH, 2003)

Marlene Marchiori (2006) diz que a comunicação está relacionada a aspectos interpessoais, organizacionais e sociais e que esta amplitude tem funções e disfunções que variam de acordo com os arranjos organizacionais. Devem ser concebidas como processo entre pessoas, mensagens, significados e propósitos.

2.2 Contextualização da Comunicação Organizacional

A revolução industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, surge não apenas como um novo modo mecanizado de produção de bens em larga escala, mas como uma revolução que influenciou mudanças em diversas áreas, inclusive no campo comunicacional. A produção em massa faz com que seja necessária a utilização da comunicação na divulgação dos produtos, atraindo a atenção para seu consumo e vendendo-os para públicos cada vez mais diversificados.

Os processos de comunicação das organizações com o público interno paulatinamente ganha destaque, como resultado das mudanças nas relações de trabalho e os constantes conflitos existentes entre patrões e empregados. Segundo o pesquisador Gaudêncio Torquato (apud KUNSCH, 1997), com o progresso da industrialização, a automação gera uma maior divisão de trabalho e a necessidade de maior especialização.

As mudanças que ocorrem no processo de produção e gestão aumentam a concorrência entre as organizações. Assim, a comunicação desponta como um dos mecanismos essenciais para solucionar os desafios que são colocados por esta nova configuração social.

Vale ressaltar que autores, dentre eles Gaudêncio Torquato (1986), Roberto de Castro Neves (2000) e Margarida Kunsch (2004), utilizam diferentes nomenclaturas para designar a comunicação de forma estratégica nas organizações. Alguns denominam “*Comunicação Empresarial*”, outros como “*Comunicação Organizacional*”. No decorrer do trabalho proposto, será adotado o termo “*Comunicação Organizacional*” por sua larga abrangência e utilização da comunicação de forma estratégica podendo ser encontrada em diferentes tipos de organizações, não estando restritas a atividades comunicacionais realizadas apenas em empresas com fins lucrativos.

Retomando a contextualização histórica, a Revolução Industrial brasileira acontece tardiamente, aproximadamente 40 anos depois das grandes mudanças ocorridas na Europa.

Margarida Kunsch (1997) pontua quatro eras para a comunicação organizacional no Brasil: Década de 50 - Era do produto; Década de 60 – Era da imagem; Décadas de 70 e 80 – Era das estratégias; e Década de 90 – Era da globalização.

A partir da década de 1950, vêm-se no Brasil os primeiros indícios do surgimento do jornalismo empresarial e das relações públicas, surgindo como embriões para o nascimento da comunicação organizacional, fruto do amadurecimento da industrialização do período.

As primeiras atividades de Relações Públicas - RP e jornalismo, dito até então como empresarial, se deram de forma amadora, através da publicação dos precários informativos impressos, conhecidos na época como *house organ*, além do difícil trabalho de convencimento corpo a corpo junto aos veículos de imprensa para que as indústrias tivessem seus produtos e ações tratados como matérias jornalísticas, com teor de interesse para o público em geral.

O ano de 1967 marca o surgimento da *Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa – ABERJE*, com os objetivos de reunir e integrar os profissionais, estudiosos e entidades ligadas a revistas e jornais de empresas, além de defender os interesses da classe e contribuir para a profissionalização da área.

Em 1968, o jornalista Manuel Chaparro cria a *PROAL – Programação e Assessoria Editorial* com a finalidade de prestar serviços de consultoria a publicações empresariais, além de oferecer pioneiros cursos de capacitação cuja temática era o jornalismo empresarial que finalmente despontara no Brasil (KUNSCH, 1997).

As regulamentações das profissões de Relações Públicas e Jornalismo ocorreram, respectivamente, em 1968 e 1969. Apesar dos enormes avanços alcançados com a regulamentação, muitos conflitos foram gerados entre jornalistas e RP's, pois ambos se achavam no direito de escrever os *press releases*² e na visão dos relações públicas, os jornalistas nunca poderiam exercer cargos de liderança nos departamentos de comunicação, ficando restritos à produção textual.

Outro acontecimento pioneiro foi a publicação, em 1972, do primeiro trabalho acadêmico sobre o jornalismo empresarial escrito pelo professor Gaudêncio Torquato do Rego intitulado “*Comunicação na empresa e o jornalismo empresarial*” (apud FRANÇA, 2005).

² O termo “*press release*” em inglês significa, literalmente, “soltura à imprensa” (...) *Press-Releases* ou *Comunicados de Imprensa*, ou apenas *releases* são documentos divulgados por assessorias de imprensa para informar, anunciar, contestar, esclarecer ou responder à mídia sobre algum fato que envolva o assessorado, positivamente ou não. É, na prática, uma declaração pública oficial e documentada do assessorado.

Até então, o foco era editar publicações para o público interno e conseguir espaços nos meios de comunicação que divulgassem as ações das empresas. Paulatinamente, houve a percepção de que era muito mais importante planejar a comunicação e estabelecê-la como um processo estratégico de relacionamento transparente entre as organizações e os seus diversos públicos.

Influenciado por tal processo de transparência, em 1976, surge em São Paulo o *Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor – Procon* com a preocupação de evidenciar os “Direitos do Consumidor”, estimulando a ampliação do número de entidades com atuação nessa área, desenvolvendo e valorizando a comunicação como ferramenta corporativa de gestão.

Na década de 80, logo após o fim do governo militar, por conta do processo de transformação da sociedade e o início da redemocratização do país com a implantação da Nova República, uma série de organizações restabelecem suas autonomias e a sociedade volta a ter voz ativa, oferecendo destaque à comunicação organizacional no Brasil. Nesta época se tornam abundantes a realização de congressos, de premiações das publicações empresariais e o surgimento de diversas obras de cunho acadêmico sobre o assunto (FRANÇA, 2005).

Em 1989, apesar de manter a mesma sigla, a ABERJE passa a se chamar *Associação Brasileira de Comunicação Empresarial*, adaptando-se às novas exigências do mercado, que agora destaca a importância da atuação da comunicação de forma integrada e estratégica nas organizações através de planejamento baseado em pesquisas científicas e análise de cenários.

A chegada do século XXI contribui para crescentes avanços e aprimoramentos tanto profissionais quanto tecnológicos na maneira de se fazer comunicação, inclusive a organizacional. O panorama atual é composto por profissionais habilitados em diversos cursos universitários de comunicação, que contam com inúmeros recursos tecnológicos para produção e transmissão instantânea das informações.

Fábio França, estudioso e profissional da comunicação que presenciou, desde o início, o desenrolar da área em nosso país lança as seguintes questões:

(as atividades de comunicação organizacional)
“continuam sendo pautadas por um paradigma tradicional ou simplesmente adotaram novo figurino sem se terem tornado eficazes na sua função? Estão cumprindo sua missão de informar, de persuadir seus públicos, de contribuir de maneira estratégica para a promoção corporativa das organizações?. (FRANÇA, 2005).

Dentre outros, estes são pontos que este trabalho analisa.

2.3 Comunicação Interna

2.3.1 Objetivos, tipos e fluxos

A comunicação interna se dá no interior das organizações, atingindo um público diretamente ligado ao funcionamento e à vida organizacional, um público especial composto por funcionários, colaboradores, acionistas.

Os principais objetivos da comunicação interna são:

- transmitir informações oficiais da organização para seus colaboradores;
- motivar e estimular os colaboradores a exercerem suas funções, valorizando seus talentos, de modo a beneficiar a organização como um todo;
- procurar a integração entre colaboradores e superiores em diferentes graus hierárquicos, visando à implantação do sentimento de equipe e garantindo o bem-estar do grupo.

A comunicação interna se divide em dois tipos: a formal, onde as informações são repassadas através de instrumentos de comunicação produzidos intencionalmente pelas organizações com o intuito de atingir seu público interno, como por exemplo, os boletins impressos, reuniões com os diretores, notícias disponibilizadas nos murais. O segundo tipo é a comunicação informal, estabelecida sem o controle da organização, onde as informações repercutem entre os colaboradores sem garantia de veracidade, como por exemplo, os burburinhos e conversas de corredor.

O fluxo de comunicação nas organizações é dividido em comunicação vertical (descendente e ascendente) e em comunicação lateral ou horizontal. Segundo Paulo Nunes(2008), a comunicação vertical descendente consiste num tipo de comunicação que se inicia nos gestores da organização e flui no sentido da base hierárquica da organização. Este tipo consiste, geralmente, em informações, comunicados e instruções relacionadas com os objetivos organizacionais, com as políticas, regras e regulamentos e com a situação atual da organização. Este tipo de comunicação predomina essencialmente em organizações onde o grau de participação dos subordinados na tomada de decisões é baixo. Quanto à comunicação vertical ascendente, consiste geralmente em relatórios enviados aos superiores

sobre a situação em determinado departamento ou projeto, pedidos de esclarecimentos, sugestões e reclamações, relatórios de pesquisas, entre outros, dependendo do grau de participação e democratização nas decisões.

O mesmo autor define que comunicação lateral ou horizontal consiste na comunicação entre membros de diferentes departamentos, entre membros de um determinado grupo de trabalho interdepartamental, entre os membros de diferentes grupos de trabalho ou entre os órgãos de linha e os de *staff*. Um tipo de comunicação lateral é a comunicação informal, a qual pode cruzar qualquer nível organizacional e em qualquer direção, não dependendo das normas e regras estabelecidas pela organização formal, como dito anteriormente.

Normalmente, a comunicação vertical é vista de modo negativo, por ser considerada impositiva, onde os subordinados apenas recebem informações dos superiores ou prestam contas aos mesmos, enquanto que na comunicação lateral ou horizontal existe o espaço para o diálogo, uma vez que todos detêm o mesmo poder de fala, independente da posição hierárquica que ocupam.

2.3.2 Competências no âmbito da comunicação interna

Inicialmente, coube aos departamentos de Recursos Humanos, ou Gestão de/com Pessoas, utilizar a comunicação para atingir o público interno, uma vez que este departamento é responsável por cuidar dos relacionamentos entre a organização e seus colaboradores, resultando em bom entendimento entre ambas as partes, como destacam Fábio França e Gutemberg Leite:

Além dos processos de recrutamento e seleção de pessoal, esse setor desenvolvia os modelos de informação necessários para manter ativa a interação da organização com seus empregados. Esses modelos incluíam: a criação e edição dos manuais de empregados, a descrição de cargos, a elaboração de normas e procedimentos, desenvolvimento de programas de integração, realização de festas de confraternização, edição de jornais e boletins internos. (FRANÇA e LEITE, 2007)

No livro “*A comunicação como estratégia de recursos humanos*”, estes autores discorrem sobre a importância do pioneirismo dos setores de RH em utilizar a comunicação para persuadir o público interno, porém não deixam de ressaltar que muitas vezes as equipes

dos “departamentos de pessoal” não possuem o preparo técnico necessário para empregar corretamente as mídias, além de produzir materiais com linguagem inadequada e com apresentação visual sem atratividade.

Hierarquizada	Fundamentada no detentor do poder e nos seus prepostos. Modelo: <i>eu mando, você obedece.</i>
Legalista	Baseada na legislação trabalhista, nos deveres dos empregados. Modelo: <i>reforça o processo hierárquico. Objetivo: cumprir a lei.</i>
Normativa	Segue normas e procedimentos, rotinas da organização, manuais para colaboradores. Modelo: <i>conheça seus deveres e cumpra-os.</i>
Impositiva Mandatória	Estrutura da comunicação visa atingir os objetivos, metas da empresa e que todos executem suas funções. Modelo: <i>vestir a camisa e dar tudo de si pela empresa.</i>
Fria Impessoal	Não alimenta expectativas dos empregados, nem permite sua participação nos processos administrativos. Modelo: <i>faça o seu trabalho e não reclame, ou, se não estiver satisfeito, ...rua</i>
Omissa Incompleta	Diz o que fazer, mas não como e por que fazer. Modelo: <i>sua função é fazer e não pedir explicações.</i>
Objetivos	- fazer cumprir tarefas; - disciplinar o trabalho; - disciplinar o comportamento; - estabelecer o conformismo.
Sem qualidade	Não parte de uma filosofia humanista, mas legalista; não envolve toda pessoa e as equipes. Não é um processo, mas uma norma. Com objetivos difusos... Desmotivadora.

Quadro 1 - Características antiquadas da comunicação adotada pelos setores de Recursos Humanos

Fonte: FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. *A Comunicação como estratégia de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007, p. 25.

A comunicação implantada pelo RH pautava-se quase que exclusivamente no cumprimento das normas e procedimentos das organizações e da legislação trabalhista.

Essa comunicação ritual não se preocupava em explicar a razão da ação, do que deveria ser feito. Não esclarecia as razões dos disciplinamentos (...). Nessa visão tradicional, o empregado não precisava entender, mas sim, fazer. (FRANÇA e LEITE, 2007)

Logo, vê-se que contrário do que se pensava inicialmente, deve-se pensar as organizações como organismos vivos, que sofrem alterações no decorrer do tempo e tendem a adaptar-se às mudanças e desafios apresentados pela realidade na qual estão inseridas. A globalização, a livre concorrência, a busca por novos mercados leva as organizações a

darem cada vez mais importância à comunicação como ferramenta estratégica no alcance de resultados positivos.

Assim, a comunicação atualmente ganha espaço e respeito através da implantação de departamentos específicos e mais estruturados, dotados de profissionais e recursos capazes de atender às necessidades dos demais departamentos.

O mais adequado é que haja um consenso entre os departamentos, que o trabalho em parceria resulte em auxílio mútuo para o estabelecimento das campanhas internas, da produção do material gráfico, da realização dos eventos e confraternizações, além da realização dos programas de treinamento e da aplicação de pesquisas.

2.3.3 O público interno e sua importância para as organizações

Além de informar, a comunicação interna tem por finalidade estimular os funcionários e colaboradores e é essencial para que o público interno sinta-se valorizado, reconhecendo que ocupa uma posição, que faz parte de um conjunto, que forma uma equipe. Todos devem estar envolvidos e devem ter consciência de que são fundamentais para o bom desenvolvimento da organização.

Trabalhar a Comunicação Interna é respeitar as diferenças e utilizar como ferramenta estratégica a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da organização, por isso, é essencial que haja um diálogo constante entre líderes e seus subordinados.

Segundo Marlene Marchiori (2006), ao ser realizada em sintonia com todas as outras comunicações (mercadológica, administrativa e institucional) a comunicação interna melhora automaticamente a comunicação com o público externo, já que os funcionários também são divulgadores da organização. Quando os funcionários estão satisfeitos ou insatisfeitos, eles são os primeiros a repercutir essas informações para o público externo.

É necessário que os funcionários, independente de grau hierárquico, conheçam quais são os objetivos da organização, sua missão e valores, assim como também é de extrema importância o reconhecimento que o próprio funcionário faz do papel que desempenha na organização.

No momento em que as pessoas têm acesso às mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem

valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. (MARCHIORI, 2006).

Em suma, o envolvimento do público interno é fundamental, pois este passa a ser valorizado, sendo visto como parte integrante de uma rede de amplitude maior e não apenas como mero executor de tarefas, estando a comunicação interna intrinsecamente ligada à formação da cultura, dos valores e crenças da organização.

2.4 Cultura organizacional

Uma, dentre diversas acepções da palavra cultura, é a que retoma a idéia de “cultivo”, do processo de “lavar”, de “cultivar a terra”. Esse processo refletiu-se no padrão de desenvolvimento em sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. O termo foi sofisticando-se e criando padrões de refinamento, tanto que foram classificados como cultura popular e erudita, por exemplo.

Atualmente, sua evolução está determinada, mais genericamente, como diretamente ligada a grupos de pessoas de diferentes estilos de vida. No que diz respeito às organizações, ficam evidentes certos padrões de cultura corporativa e de subcultura entre e dentro das organizações.

Marlene Marchiori fala sobre cultura organizacional, considerando as suas diversas definições, a partir de ângulos sociológicos e antropológicos, formulando sua própria concepção, que diz:

Cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. (MARCHIORI 2006)

A autora ainda ressalta que a formação da cultura está intimamente ligada ao processo do conhecimento e relacionamento, tornando-se, dessa forma, única no que diz respeito ao compartilhamento deste conhecimento. O conhecimento, a percepção e o acompanhamento da dinâmica organizacional – ambiente interno e externo – são necessidades que devem permanentemente ser postas em atualização.

Todo grupo humano tem uma cadência de comportamentos, de práticas, de saberes e fazeres, e não ocorre de forma diversa com as organizações. Desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização, o que alguns autores denominam como “cultura organizacional”, são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e convivência e transmitidos ao conjunto de seus membros.

Logo, a comunicação se apresenta como um conjunto de ações com potencial para estimular a qualidade das relações que serão estabelecidas, assim como pela credibilidade que cada indivíduo manifesta para com a organização. Por isso, a comunicação deve ser fundamental entre os grupos para que se estabeleça e maximize a coordenação e cooperação entre os mesmos.

2.5 Ruídos: sintonizando a “rádio peão” ou “rádio corredor”

Os ruídos que ocorrem durante a transmissão das informações são responsáveis por diversos problemas cotidianos. Não são poucas as situações em que algo é dito com certa intenção, porém é entendido de forma completamente diferente, causando muitas confusões e equívocos. No ambiente organizacional, por conta do grande fluxo de atividades diárias, nem sempre as informações circulam através dos canais e instrumentos elaborados pelo departamento de comunicação interna, ficando a cargo dos colaboradores repercutir as novidades entre si, abrindo espaço para as mais diversas interpretações.

Essas vias de comunicação, apelidadas de “rádio peão” ou “rádio corredor”, aparecem como uma manifestação informal dos funcionários dentro da organização, onde não existe controle sobre as informações que circulam em todo o campo organizacional. Evitar ruídos de comunicação ou comentários negativos difundidos por esta prática no dia-a-dia das organizações é um dos principais desafios da área de comunicação interna.

Pimenta (2004) define este canal de difusão como “uma rede de comunicação complexa, informal e muito eficiente pela qual circulam as mais variadas informações, notícias e rumores de interesse dos funcionários, independente de sua hierarquia, formação profissional ou *status*”.

Alguns profissionais de comunicação vêem a “rádio peão” ou “rádio corredor” como uma dor de cabeça, prejudicando o bom andamento nos processos de comunicação interna. Outros a encaram como uma manifestação natural do colaborador uma vez que o ato de se comunicar é próprio do ser humano, não havendo possibilidade de abolir esta prática.

A realidade é que a repercussão informal das informações existe e para tentar minimizar seus ruídos ou fazer com que estes não se tornem uma ameaça é preciso que a comunicação seja transparente e direta. É preciso que a organização forneça informações verdadeiras, evitando transmitir informações contraditórias e mal elaboradas, desta forma, a “*rádio peão*” não terá chances de especulações.

Se antes o principal canal de propagação dessas informações era o boca-a-boca, atualmente pode-se afirmar que a “*rádio corredor*” extrapola os limites físicos das vias de circulação dentro das organizações ao se adaptar aos novos recursos tecnológicos (e-mails, mensagens via celular). Para Maria Alzira Pimenta esta atividade torna-se onipresente, pois dependendo da importância do assunto, sai dos limites da organização e passa a atuar em outros ambientes como nas casas dos colaboradores e em outras organizações.

Os boatos, de acordo com Pimenta (2004), podem ter início a partir de índices (compra de novos equipamentos, transferência de um funcionário e participação nos resultados da organização) ou fatos reais (declaração da diretoria, circular, notícia veiculada na mídia).

Os gestores e a área de comunicação interna precisam saber lidar com esses rumores, antecipando-se na divulgação de determinados fatos que, se não tratados com a devida importância, podem gerar boatos ou fofocas. O ideal é agir de maneira que garanta ao público interno receber informações suficientes, claras e legítimas, oferecendo-lhe o direito de questionar, reclamar e sugerir, sempre do modo mais democrático possível. Ao perceber que tem espaço de fala, o colaborador tende a resolver os problemas direto na fonte e não através de terceiros.

2.6 Instrumentos de Comunicação Interna

Para viabilizar um canal de diálogo aberto entre os dirigentes das organizações e seus subordinados, deixando-os informados e contribuindo para manter a cultura da organização, diversas ferramentas são utilizadas:

a) Jornais ou revistas: boletins informativos normalmente impressos e com periodicidade definida, cujas pautas muitas vezes envolvem os funcionários, através de entrevistas, ou como o “funcionário do mês”. Também podem ser divulgados em suportes digitais, estando disponíveis no site da organização ou sendo enviados por e-mail;

b) Murais: ferramenta de informação visual disponível no interior da organização. Especial atenção deve ser dada ao local de fixação, devendo-se optar por locais com muita circulação de pessoas, como corredores, salas de convivência e descanso. Sua atualização constante tende a atrair a atenção do público. A quantidade irá variar de acordo com o tamanho da organização;

c) Intranet: rede de comunicação on-line que possibilita o acesso apenas de pessoas ligadas internamente à organização, normalmente através de computadores instalados nas dependências da organização. De fácil e rápida atualização, serve como veículo informativo e de entretenimento, mas também pode ser utilizada como meio para aplicação de pesquisas de satisfação interna;

d) E-mail ou Correio eletrônico: comunicação on-line que pode ser utilizada tanto entre público interno quanto entre a organização e o público externo. O desenvolvimento de novas tecnologias tem possibilitado uma comunicação cada vez mais ágil e rápida desde que os usuários detenham conhecimentos de uso e acesso aos equipamentos;

e) Eventos: momentos de encontro com objetivos variados, desde capacitações a confraternizações. A depender de sua natureza e fim podem ser classificados como encontros de vendas, sociais, esportivos, culturais, congressos, palestras, reuniões, reciclagem profissional, sendo muitas vezes organizados em parceria com o setor de Recursos Humanos;

f) Pesquisas: utilizadas como importante instrumento de coleta de opinião, a análise dos dados obtidos é fundamental para a determinação de estratégias de ação. Devem ser elaboradas e aplicadas de modo planejado para se alcançar resultados confiáveis.

Nassar e Figueiredo (2004) destacam que o público interno gosta de ser tratado da mesma forma que o público externo. É essencial que os padrões de criação, a qualidade das peças gráficas e demais instrumentos comunicacionais sejam os mesmos para os dois públicos, para promover a eficiência e a credibilidade da comunicação interna. O público interno rejeita todo material (jornais, programação visual, revistas, murais) produzido de forma amadora ou descuidada.

3. APAE-SALVADOR, SUA ASSESSORIA INSTITUCIONAL E DE COMUNICAÇÃO (ASSIC) E O PÚBLICO INTERNO

3.1 APAE - Salvador

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE-Salvador é uma organização sem fins lucrativos, que presta assistência integral a pessoas com deficiência mental e que, na maioria dos casos, não podem pagar por um atendimento adequado e de qualidade.

A organização se baseia nos princípios da filantropia, contando com apoio financeiro de doadores, além de prestar diversos serviços de saúde à comunidade em geral. Os recursos obtidos com os serviços e as doações recebidas propiciam a sua viabilidade econômica, garantindo o atendimento às pessoas com deficiência mental.

Em 2008, a APAE-Salvador recebeu do ‘Bureau Veritas Certification do Brasil’ o certificado de Qualidade ISO 9001 para os serviços prestados no seu Centro Médico, no Laboratório de Análises Clínicas e no Centro de Diagnóstico e Pesquisa. Tal certificação confere um rigoroso controle de qualidade na prestação dos serviços nos núcleos de Saúde, resultando em atendimento de melhor qualidade e confiança.

Atualmente, a APAE conta com duas unidades: uma em São Joaquim, onde funciona o Centro de Formação e Acompanhamento Profissional (Cefap), que atende jovens deficientes a partir de 16 anos, denominados aprendizes, que participam do Programa de Educação Profissional dividido em três etapas: Iniciação para o Trabalho, Qualificação Profissional e Colocação e Acompanhamento no Trabalho. O Programa tem por objetivo assegurar o ingresso e a permanência de deficientes no mercado de trabalho.

A outra unidade localiza-se na Pituba e é onde está instalada a maior parte de seus centros:

- Centro Educacional Especializado (Ceduc): uma escola baseada na pedagogia social da educação inclusiva para alunos de 02 a 16 anos;

- Centro de Diagnóstico e Pesquisa (Cedip): presta serviços de diagnósticos em recém-nascidos, destacando-se o Teste do Pezinho e estabelecendo-se atualmente como o *Serviço de Referência em Triagem Neonatal* (SRTN) que atende todo o estado da Bahia;

- Centro Médico (Cemed): centro ambulatorial de atenção à saúde que presta serviços a adultos e crianças, deficientes ou não, através de especialistas e terapeutas de diversas áreas;

- Centro de Estudos e Difusão de Tecnologia (Cedit): responsável por promover, organizar e acompanhar os seminários, workshops e cursos de extensão, com o objetivo de qualificar e atualizar os profissionais que tem ligações ou não com pessoas deficientes;

- Laboratório de Análises Clínicas (Labac): presta diversos serviços de análises clínicas atendendo adultos e crianças, deficientes ou não. É associado aos Programas de Controle de Qualidade da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas – SBAC, e Patologia Clínica/Medicina Laboratorial – SBPC;

Ainda na Pituba funcionam a Administração, a Central de Captação de Recursos e os anexos I, II e III que abrigam os serviços de Fisioterapia (Estimulação Precoce, RPG, Terapia Ocupacional e Psicologia), uma área de lazer para os alunos do Ceduc, o Núcleo de Apoio às Mães do Ceduc e o Núcleo de Apoio às Mães do Cedip.

A estrutura organizacional da APAE-Salvador está sintetizada e pode ser melhor entendida através da seguinte figura:

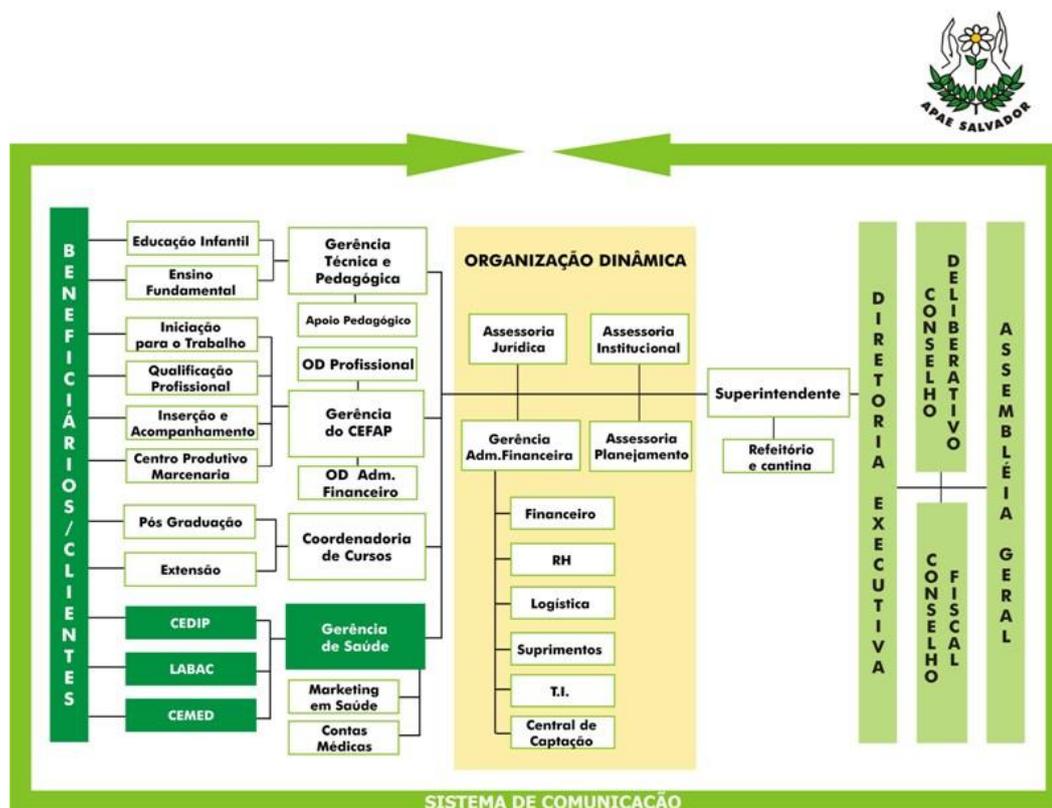


Figura 1 - Organograma da APAE-Salvador

Fonte: site da APAE-Salvador - www.apaesalvador.org.br/institucional/quemsomos

3.2 Assessoria Institucional e de Comunicação (ASSIC)

Segundo definição da própria APAE-Salvador, a Assessoria Institucional e de Comunicação (ASSIC) é o núcleo responsável pela comunicação da organização e qualidade das relações estabelecidas entre esta e seus diversos públicos, visando integrar os públicos internos, informando os públicos externos e mantendo canais permanentes de comunicação, em via de mão dupla, com cada um deles.

Está sob a responsabilidade da ASSIC cuidar da comunicação visual e sinalização de toda a estrutura física da organização, atualização de murais e boletins informativos, bem como do site da APAE-Salvador na Internet, produzir todas as publicações da organização, além de supervisionar o estabelecimento de relações com a imprensa e a concepção e veiculação da publicidade nos meios de comunicação.

Anualmente, a ASSIC estabelece um planejamento das ações de comunicação, porém não há uma definição prévia de orçamento específico a ser destinado para estas ações. À medida que as necessidades surgem é feito um levantamento de custos e o Núcleo ou Centro de Referência que solicita a ação de comunicação aprova este orçamento, total ou parcialmente, de acordo com a disponibilidade de verba.

Há uma especial atenção à formulação do *mailing*, isto é, o ordenamento dos endereços eletrônicos e físicos das pessoas que compõem os diversos públicos de interesse da organização. A pretensão é que as informações circulem da melhor maneira possível entre os variados públicos, de acordo com a segmentação dos mesmos, através de ferramentas e instrumentos específicos.

Os demais Núcleos e Centros da APAE-Salvador recorrem à ASSIC quando há a necessidade de divulgação de alguma informação sobre suas atividades específicas ou realização de campanhas ou eventos. Outras vezes a própria ASSIC identifica tais necessidades através do contato direto com os colaboradores. Todas as demandas são amplamente discutidas, as opiniões ouvidas e após a aprovação dos orçamentos as necessidades são executadas. Pode-se afirmar que a ASSIC trabalha de modo integrado aos demais departamentos, estabelecendo um sistema de comunicação que abrange a organização em sua totalidade.

Atualmente, a ASSIC é composta por profissionais com formação acadêmica em variadas áreas da comunicação: a coordenação geral fica sob a responsabilidade de uma profissional formada em Publicidade e Propaganda, sendo diretamente assessorada por uma

profissional formada em Relações Públicas e um jornalista, que auxiliam o contato com os diversos públicos, cuidam da produção textual e organização e cobertura dos eventos; um *designer* responsável pela criação das peças gráficas e manutenção visual do site da organização na Internet. Há, ainda, uma estagiária em RP e um secretário executivo.

A realização das tarefas prioriza as competências de cada profissional, de acordo com sua formação acadêmica. Cabe à coordenadora da Assessoria gerir todas as necessidades e demandá-las aos colaboradores da ASSIC. De acordo com o observado nas visitas feitas durante a aplicação da pesquisa pode-se afirmar que os profissionais se dispõem em trabalhar em conjunto, do modo harmônico, instituindo uma sinergia entre as atividades de comunicação, o que apresenta como resultado o alcance de objetivos comuns.

Por seu caráter filantrópico, a organização conta com o apoio voluntário para os seguintes serviços terceirizados:

- Assessoria de Imprensa: estabelece a intermediação dos *press releases* e/ou *press kits* formulados pela ASSIC, os encaminhando para os diversos veículos de comunicação com intuito de conseguir ampla repercussão através de mídia espontânea. Este serviço é executado pela empresa *Em Pauta Comunicação e Marketing*;

- Agência de Publicidade: sempre dialogando com a ASSIC para atender da melhor forma as suas necessidades, a agência auxilia na concepção e execução das campanhas publicitárias. Este serviço é executado pela empresa *SLA Propaganda LTDA*.

- Agência de Tecnologia da Informação - TI: oferece todo o suporte técnico e de manutenção da programação HTML³ do site na Internet. O site foi formulado de maneira que a própria ASSIC possa atualizar seu conteúdo – textos, fotos e imagens, arquivos para disponibilização pública, cabendo à agência de TI cuidar do gerenciamento técnico destes dados. Este serviço é executado pela empresa *220-I*.

3.3 O público interno

A APAE-Salvador considera enquanto público interno os colaboradores/funcionários, prestadores de serviço (médicos, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, alguns profissionais de áreas técnicas), pessoas que prestam serviço voluntário e os estagiários.

³ A sigla *HTML* (acrônimo para a expressão inglesa *Hyper Text Markup Language*, que significa *Linguagem de Marcação de Hipertexto*) é uma linguagem de marcação, isto é, um conjunto de códigos aplicados a um texto ou a dados, com o fim de adicionar informações particulares (cores, tamanho etc) sobre esse texto ou dado. É muito utilizada para produzir páginas na Internet.

Segundo relato da coordenação da ASSIC, todos são tratados de forma igualitária, tendo mesmo acesso às informações de relevância geral, salvo quando há informações específicas de acordo com a área de interesse. Um dado importante é destacado: todos são convidados para os eventos e confraternizações, mas a assiduidade dos prestadores de serviço é bem menor em comparação aos colaboradores contratados. A ASSIC acredita que a carga horária pequena dos prestadores de serviço na APAE e a necessidade de trabalharem em outras organizações prejudicam o envolvimento e participação dos mesmos no cotidiano da organização.

4. METODOLOGIA

Neste trabalho optou-se pela realização de um ‘estudo de caso’ que é considerado por Yin (2001) “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Segundo o autor, os estudos de caso são utilizados preferencialmente para responder questões do tipo “como” e “por que”. O autor lembra que a preferência pelo método *estudo de caso* deve ser dada para estudos de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, porém, é possível fazer observações diretas através de pesquisas e entrevistas sistemáticas. Ainda de acordo com Yin, o diferencial deste método se comparado aos demais é a possibilidade do pesquisador lidar com uma ampla variedade de fontes de informações – documentos, artefatos, entrevistas e observações, denominadas como “evidências” pelo autor.

Nisbet e Watt (1978) descrevem três etapas para o desenvolvimento de um estudo de caso. A primeira consiste em especificar as questões ou pontos críticos, estabelecer os contatos iniciais para iniciar o trabalho de campo, localizar informantes e as fontes de dados para o estudo; a segunda etapa diz respeito à coleta sistemática de dados, com base nas características próprias do objeto estudado; já a terceira etapa refere-se à análise e interpretação sistemática dos dados e a elaboração do relatório.

Primeiramente, para a realização deste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica preliminar para um maior entendimento sobre o papel da comunicação organizacional e da comunicação interna nas organizações. Em seguida, foram realizadas entrevistas com a coordenação da Assessoria Institucional e de Comunicação - ASSIC da APAE-Salvador, baseadas em roteiros pré-definidos, além de conversas informais (Apêndice A). Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

As entrevistas objetivaram o conhecimento das rotinas de trabalho, das atividades e responsabilidades inerentes à ASSIC, à organização em geral e a seus colaboradores. As informações obtidas subsidiaram a elaboração do Formulário de Pesquisa aplicado aos colaboradores da organização (Apêndice B).

Um cabeçalho inicial identificou o formulário enquanto instrumento de pesquisa de cunho acadêmico, enfatizando que se tratou de uma pesquisa de iniciativa externa à organização. Também foram descritas as instruções de preenchimento e dadas garantias de

anonimato, visando deixar o colaborador o mais à vontade possível para responder às questões propostas.

Os formulários foram impressos em papel amarelo como intuito de destacar a ferramenta dentre os demais documentos impressos em papel branco, diariamente manuseados pelo público-alvo. Os formulários seguiram acompanhados de igual quantidade de envelopes, foram entregues à ASSIC, que os encaminhou para que os Líderes os distribuíssem em cada Núcleo ou Centro de Resultado. Após o preenchimento total, cada formulário foi depositado no envelope que seguiu anexo, sendo este lacrado e devolvido. Houve total apoio e colaboração da ASSIC para a distribuição e coleta dos formulários nos diversos departamentos.

O formulário continha 14 (quatorze) questões objetivas e 01 (uma) subjetiva. As 03 (três) primeiras identificavam o Núcleo ou Centro de Resultado de trabalho, situação do(a) colaborador(a) na organização e carga horária. A 4ª questão apresentava os instrumentos de comunicação aos quais o colaborador tem ou não acesso. As demais tratavam da comunicação interna entre a APAE e seus colaboradores e, por fim, a última questão deixava espaço para o colaborador opinar sobre alguma modificação ou melhoria em relação a tal comunicação.

Os formulários foram disponibilizados a todo o público interno: colaboradores(as), prestadores(as) de serviço, voluntários(as) e estagiários(as) num total de 464 (quatrocentas e sessenta e quatro) pessoas. Foram validados 255 (duzentos e cinquenta e cinco), ou seja, 54,95% do total, que se torna o objeto de discussão da pesquisa proposta. Onze formulários (2,4% do total distribuído) foram descartados, pois foram devolvidos com preenchimento parcial de dados ou com rasuras. Nos descartados estão inclusos aqueles preenchidos pelos colaboradores da ASSIC, que se tornam uma amostra viciada, uma vez que trabalham diretamente com o objeto da pesquisa proposta. Oito envelopes (1,7%) foram devolvidos vazios, 115 (cento e quinze) formulários (24,8%) foram devolvidos em branco e 75 (16,15%) não foram devolvidos.

Tabela 1 - Panorama geral dos formulários distribuídos

DEVOLVIDOS PREENCHIDOS - válidos	255	54,95%
DEVOLVIDOS PREENCHIDOS - descartados	11	2,4%
ENVELOPES DEVOLVIDOS VAZIOS	08	1,7%
DEVOLVIDOS EM BRANCO	115	24,8%
NÃO DEVOLVIDOS	75	16,15%
TOTAL	464	100%

Alguns fatores podem ser apontados como empecilhos para o preenchimento e devolução de maior quantidade de formulários, dentre eles:

- Público interno muito atarefado, pois a aplicação se deu em período de finalização do primeiro semestre e coincidente com os festejos juninos, os quais demandam bastante tempo dos colaboradores;
- Grande parcela do público interno em férias, pois a aplicação se deu em período coincidente com o recesso entre o primeiro e segundo semestres letivos, no Centro de Educação (Ceduc) e no Centro de Formação Profissional (Cefap);
- Público interno do Centro Médico (Cemed), principalmente os médicos, apresentam poucas horas de trabalho na casa, o que dificultou a distribuição, preenchimento e devolução do formulário;
- Parcela do público interno em licença maternidade ou afastamentos de naturezas diversas.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA

O universo da pesquisa é composto por 255 (duzentos e cinquenta e cinco) formulários que foram respondidos por 201 colaboradores contratados (78,8%), 39 prestadores de serviço (15,3%), 12 estagiários (4,7%) e 03 voluntários (1,2%), adotando como critério de validação o total preenchimento das questões e a devolução dos formulários dentro do prazo limite estabelecido.

O público interno avaliado é composto em sua grande maioria por profissionais que trabalham a semana inteira (145 pessoas, ou 56,8%), seguidos pelos que trabalham entre 16h e 24h (48 ou 18,8%), depois entre 4h e 12h (35 ou 13,7%) e, por último, aqueles que prestam entre 28h e 36h (27 ou 10,5%) de trabalho semanal.



Gráfico 1 – Situação na organização

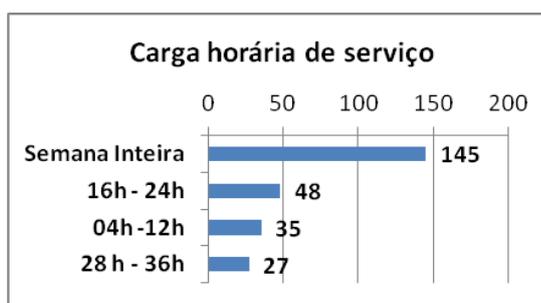


Gráfico 2 – Carga horária de serviço

Normalmente, as informações são emitidas pela ASSIC diretamente aos Líderes de cada Núcleo ou Centros de Resultado, para que estes as propaguem junto ao público interno. Quando questionados se existe um canal aberto de diálogo entre o colaborador e o líder, se há espaço para tirar dúvidas, fazer reclamações e dar sugestões a grande maioria, 232 pessoas ou 90,99%, respondeu positivamente. Apenas 23 pessoas responderam NÃO (9,01%).

Um dado relevante deve ser destacado: nos formulários respondidos pelos porteiros identificou-se uma discrepância destes valores, pois exatamente 50% destes profissionais responderam que não há abertura para conversar com seu(s) líder(es). Observou-se uma influência direta exercida nas respostas em relação à comunicação interna: foi unânime a continuidade de respostas negativas nas demais questões nos formulários respondidos por tais profissionais.

Os instrumentos de comunicação interna elaborados pela ASSIC - murais, boletins impressos e virtuais, e-mails institucionais e o *site* da APAE-Salvador na Internet, dentre outros - são os principais veículos que informam o público interno sobre as novidades da organização: 125 pessoas, 37,2%, escolheram esta alternativa. O(s) líder(es) aparecem, com valor percentual muito próximo, como segunda alternativa: 118, isto é, 35,1%. As conversas informais são a terceira opção: 81, correspondendo a 24,1%.

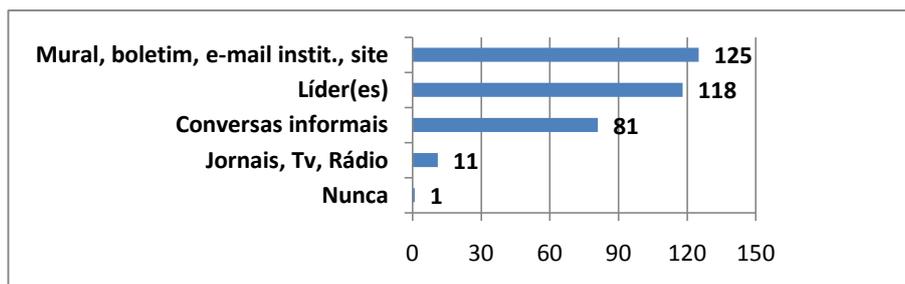


Gráfico 3 - Veículos de informação ao público interno

Em se tratando das crises e fatos negativos que envolvem a APAE-Salvador, o(s) líder(es) são os porta-vozes principais (122 respostas, 41,8%), diferindo das conversas informais via “*rádio corredor*” em apenas, aproximadamente, 03 pontos percentuais (112 respostas, 38,3%). 28 pessoas (9,5%) afirmam desconhecer fatos negativos que envolvem a APAE-Salvador. Segundo relato da ASSIC, foi delineado um esboço de manual de enfrentamento de crises, porém o mesmo ainda não foi finalizado para ser tomado como referência em situações adversas.

Para tais questões mais de uma alternativa de resposta foi considerada válida, uma vez que as informações circulam através de diferentes vias dentro de uma organização, a depender da natureza do fato a ser repercutido. Logo, os valores percentuais foram obtidos sobre os valores totais das respostas dadas, e não dos formulários preenchidos, como nas demais questões.

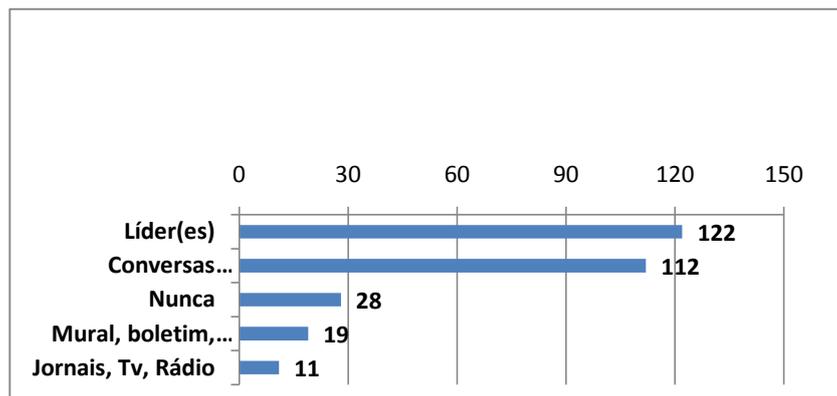


Gráfico 4 - Repercussão de crises, fatos negativos

A comunicação interna, dentre seus diversos objetivos, pode ser utilizada estrategicamente para estimular e valorizar o público interno. Em 2008, a APAE-Salvador completou 40 anos de existência, e como forma de reconhecer a contribuição dos colaboradores foram distribuídos *bottons*⁴ correspondentes aos anos de serviços prestados à organização (um *botton* diferente para cada dez anos de casa). O que se constata é que aqueles colaboradores que receberam o *botton* por tempo de serviço fazem questão de usá-lo diariamente como acessório indispensável no fardamento.

Existe um espaço denominado “*Talento*” nos boletim trimestral impresso e boletim virtual mensal, divulgando atividades artísticas ou esportivas realizadas por algum colaborador. Há também o “*Destaque do mês*”, onde o colaborador que merece ser reconhecido é indicado pelo líder de seu Núcleo ou Centro de Resultado, cabendo à direção e superintendência eleger o colaborador que será homenageado a cada mês. Durante o levantamento de dados da pesquisa foi constatado que tais práticas não estão sendo divulgadas nos instrumentos internos nos últimos meses, sem uma razão específica para tal.

Quando questionados sobre alguma participação nos instrumentos de comunicação através de entrevistas ou publicação de texto, poesia ou reconhecimento e divulgação de alguma atividade exercida fora das atribuições do trabalho, metade dos 255 respondentes (128, ou 50,2%) afirmaram que nunca participaram, mas que gostariam de participar; 88 (34,5%) nunca participaram e não demonstram interesse; 35 (13,7%) já participaram, ficaram

⁴ Os *bottons*, também chamados de “*Buttons*” ou “*Pins*” são pequenos acessórios, normalmente em formato de medalha, acoplados nas roupas através de um alfinete. São utilizados para legitimar uma condecoração publicamente, fazer propaganda ou protesto, exteriorizar preferências culturais, políticas, espirituais. Enfim, um *botton* supre a necessidade de um indivíduo de expor suas idéias.

satisfeitos e gostariam que a experiência se repetisse, e apenas 04 pessoas (1,5%) participaram, porém não gostaram da experiência.

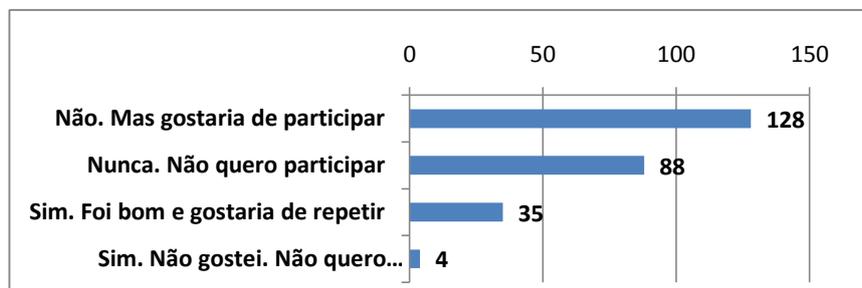


Gráfico 5 - Participação no boletim ou site: entrevista, texto ou poesia publicado, talento divulgado.

Com intuito de estreitar o diálogo e apresentar as atividades desenvolvidas pelo departamento de comunicação aos demais Núcleos, a ASSIC já promoveu um seminário cujo público-alvo foram os gestores e líderes. Considera-se que o resultado foi positivo, pois estes entenderam melhor a dinâmica e as rotinas de trabalho do departamento de comunicação, além do esclarecimento dos graus de noticiabilidade dos acontecimentos, dos prazos mínimos para se conseguir divulgar alguma atividade, dentre outras peculiaridades inerentes à área de comunicação.

Deve-se destacar, também, que dentre as atividades exercidas por uma assessoria de comunicação é importante a orientação os porta-vozes da organização para que estes estejam preparados e sintam-se seguros ao serem abordados por repórteres e jornalistas. A esta atividade denomina-se *media training* ou treinamento de mídia, que é a orientação das linguagens e formatos de cada meio de comunicação para quem deseja ou precisa se expor aos veículos de comunicação. Porém, apesar de admitir que se trata de atividade importante, a ASSIC nunca promoveu uma atividade de *media training* com os gestores e líderes da APAE-Salvador.

Tabela 2 – Grau de satisfação na avaliação dos instrumentos de comunicação interna.

	Insatisfatório (a)	Pouco satisfatório(a)	Satisfatório(a)	Muito satisfatório(a)
Qualidade: tipo papel, diagramação, cores, imagens e fotos, recursos audiovisuais	06	21	188	40
Linguagem utilizada	05	29	194	27
Distribuição	17	58	165	15
Eventos, palestras, atividades de envolvimento	16	62	145	32

A Tabela 2 apresenta os valores de resposta para questões que adotaram como alternativa as variáveis “*Insatisfatório(a)*”, “*Pouco satisfatório(a)*”, “*Satisfatório(a)*” e “*Muito satisfatório(a)*”. Nas quatro questões abaixo relatadas, o grau considerado “*Satisfatório(a)*” predominou:

- Qualidade do tipo de papel, diagramação, cores, imagens e fotos, recursos de áudio e vídeo: 188 respostas, isto é, 73,7%;
- Linguagem utilizada para divulgar as informações: 194 respostas, isto é, 76%;
- Distribuição dos instrumentos de comunicação interna: 165 respostas, isto é, 64,7%;
- Realização dos eventos, palestras, atividades de envolvimento com os colaboradores: 145 respostas, isto é, 56,8%.

Em se tratando da relação estabelecida entre a APAE-Salvador e seu público interno, 122 pessoas (47,8%) consideram que existe preocupação com o bem-estar dos colaboradores, porém trata-se de relação um tanto superficial, uma vez que as sugestões e críticas são ouvidas, mas nem sempre postas em prática, além do público não se sentir totalmente motivado. Em seguida, 100 pessoas (39,2%) acreditam que há sim preocupação por parte da organização, com acato das sugestões e críticas, motivando o público interno e os fazendo se sentir parte de uma equipe.

A porcentagem daqueles que acreditam não haver preocupação com o bem-estar do público interno gira em torno de 13% (33 pessoas). Para estes, as sugestões e críticas nunca são ouvidas nem colocadas em prática, sentem-se desmotivados, além de não se considerarem parte de uma equipe.

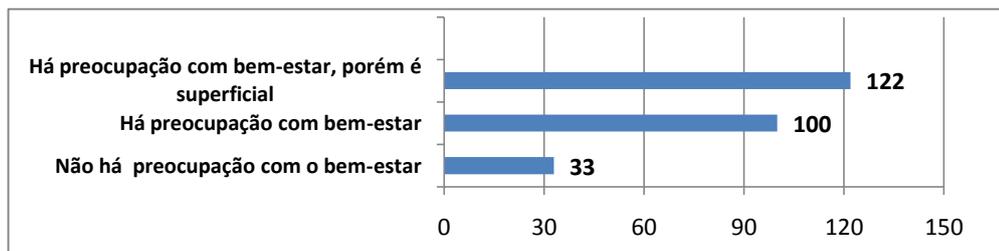


Gráfico 6 - Relação APAE X Colaboradores

Foi solicitado aos participantes da pesquisa que indicassem com que frequência se dá o acesso aos instrumentos e veículos de comunicação interna. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos, podendo-se destacar os acessos mais frequentes:

- “Diário”: ‘Mural Informativo’ (51,7%), ‘Conversas informais’ (44,3%) e ‘Site da APAE na Internet’ (42,3%);
- “Mensal”: o ‘Boletim Interno’ é o veículo mais lido (55,6%);
- “Às vezes”: ‘Cursos de formação e capacitação’ (54,1%), ‘Eventos comemorativos’ (49,4%), ‘Panfletos ou folhetos’ (45%) e ‘Reuniões com a Direção ou Líderes’ (39,6%);
- “Nunca”: ‘Relatórios anuais’ (33,7%), ‘Boletim eletrônico’ (32,9%) e ‘Manual do Colaborador’ (24,3%);

Propositalmente, 04 instrumentos foram inclusos no questionário, porém estes não são produzidos e/ou veiculados ao público interno: ‘Videoconferência’, ‘Ouvidoria’, ‘Caixa de sugestões/reclamações’ e ‘Revista’. Verifica-se que a maioria das pessoas não identificou tais instrumentos como “Não Existe”, mas sim como se “Nunca” tivessem acesso aos mesmos. Estas respostas denotam que existe desconhecimento da inexistência dos instrumentos, ou até mesmo não há entendimento do que é cada um e qual sua utilização, pois em muitos formulários havia pontos de interrogação rabiscados nestes quesitos.

Tabela 3 - Frequência de acesso aos instrumentos e veículos de comunicação interna.

Instrumentos e Canais de Comunicação Interna	Diário	Semanal	Mensal	Anual	Às vezes	Nunca	Não existe	Em branco
Mural Informativo	132	45	18	--	40	06	01	13
Conversas informais	113	21	03	--	70	16	04	28
Site na internet	108	22	10	--	59	30	06	20
Jornal ou boletim interno	11	12	142	03	55	16	--	16
Cursos de formação / capacitação	01	02	13	32	138	38	04	27
Eventos comemorativos	05	06	39	44	126	09	01	25
Panfletos ou folhetos	14	24	27	08	115	24	06	37
Reuniões com a Direção ou Líderes	07	56	39	11	101	21	02	18
Relatório anual de atividades	13	03	05	68	26	86	16	38
Boletim eletrônico enviado por e-mail	32	24	45	--	29	84	12	29
Manual do Colaborador	31	07	09	41	54	62	14	37
Videoconferência	01	--	02	02	18	126	73	33
Ouvidoria	06	02	04	07	32	108	57	39
Caixa de sugestões / reclamações	36	16	05	03	32	88	42	33
Revista da APAE-Salvador	03	07	47	23	85	35	23	32
Intranet	37	10	03	--	22	84	49	50

De acordo com as informações obtidas durante as entrevistas com a coordenação da ASSIC e observação da pesquisadora, os instrumentos e veículos se dão da seguinte maneira: (imagens ilustrativas compõem o APÊNDICE C)

- Mural informativo: ao todo são 12 murais – o maior está instalado no refeitório, próximo ao relógio de ponto e local de maior circulação, contendo as informações em geral da organização, além de fotos dos eventos realizados. Os demais estão em cada Núcleo ou Centro de Resultado, que podem divulgar suas próprias informações, além das encaminhadas pela ASSIC. A atualização é constante;

- Site na Internet: apresenta-se tanto como veículo de comunicação interna como externa, sendo o mais rápido, fácil e barato de ser atualizado. Por falta de acesso à Internet, pois nem todos os colaboradores trabalham com computadores, verifica-se que alguns destes ainda não adotam o site como fonte de informação (30 afirmam nunca terem acessado e 06 que não existe site da organização). A atualização é constante;

- Boletim interno: distribuído tanto para o público interno como externo. Possui excelente qualidade gráfica, sendo produzido em papel nobre e totalmente colorido, contado com o apoio a Agência de Assessoria de Imprensa para sua produção. Também disponível em formato digital no site. A periodicidade é trimestral;

- Boletim eletrônico: também conhecido como “*News Letter*”, é composto por apenas três matérias, sendo formatado e enviado através da própria ASSIC para os e-mails dos colaboradores que optaram por recebê-lo. Periodicidade é mensal;

- Panfletos e folhetos: peças normalmente desenvolvidas para os eventos e campanhas publicitárias da organização. A depender da tiragem e da urgência são produzidos em gráfica rápida ou em larga escala em *off set*. Sua distribuição e periodicidade dependem muito da intenção com que são produzidos;

- Eventos: cabe à ASSIC prestar todo o suporte para a realização dos eventos, desde o planejamento junto aos demais departamentos solicitantes até orçamentos, contato com fornecedores, divulgação, produção executiva, entrega de brindes, registro fotográfico e cobertura, relatórios e prestações de contas.

- Reuniões com Direção e Líderes: de acordo com as necessidades específicas de cada departamento, e como observado anteriormente, 90,99% dos colaboradores têm liberdade para manter conversas abertas com seus superiores; Porém, 23 pessoas afirmam que a frequência é “nunca” ou “não existe”, mesma quantidade de pessoas que afirmam não terem abertura com seus líderes para conversar;

- Manual do Colaborador: trata-se de um material distribuído pelo RH, apenas sendo diagramado pela Assessoria de Comunicação. Teoricamente, todos os colaboradores deveriam recebê-lo ao serem incorporados ao quadro funcional, porém observa-se que isto não ocorreu com 76 pessoas, pois 64 afirmam “nunca” terem acesso e 14 afirmam que o manual “não existe”;

- Videoconferência: apenas uma vez foi realizada uma atividade do gênero, porém a adesão de público foi ínfima, portanto a mesma experiência nunca mais foi experimentada;

- Ouvidoria: não existe um canal direto para cuidar das dúvidas, sugestões e reclamações do público interno além do contado via Líderes. Para o público externo existe um “Fale conosco” no site, onde há um tratamento especial para os e-mails recebidos, com resolução dos problemas e retorno ao reclamante, sempre que disponibilizado algum contato pessoal;

- Caixa de sugestões/reclamações: aparentemente, houve um equívoco sobre este quesito, pois 92 pessoas identificaram algum tipo de acesso a este instrumento. Porém, todas as caixas de sugestão disponíveis nas recepções são voltadas ao público externo. A ASSIC considera bastante importante existir caixas também para o público interno, pois garante o anonimato das opiniões, inibindo constrangimentos;

- Revista: este é outro instrumento que sofre equívoco, pois não existe uma Revista da APAE-Salvador, mas sim o Boletim Interno, conforme descrito anteriormente;

- Intranet: interligado ao site da organização, existe um sistema de *web* suporte para solicitação de atividades administrativas, como manutenção e troca de algum equipamento, solicitação de material de escritório, mas este suporte não é usado para comunicação interna. Já existiu Intranet anteriormente, porém foi abolida porque o provedor de Internet adotado não suportava esta demanda. Portanto, observa-se que 62 pessoas afirmam utilizar a “Intranet” para fins de comunicação, quando na verdade existe apenas um suporte digital para fins administrativos.

Finalmente, verificou-se que 243 pessoas (95,3%) gostaram de participar da pesquisa aplicada, sendo que anteriormente nenhuma outra pesquisa havia abordado o público interno para tratar de assuntos relacionados à comunicação da APAE-Salvador.

A única pesquisa na área de comunicação anteriormente realizada na organização abordou apenas os doadores (pessoas físicas ou jurídicas que ajudam financeiramente a organização). A pesquisa tinha por objetivo analisar se o boletim trimestral impresso contém informações suficientes para demonstrar as atividades desenvolvidas e, também, se a prestação de contas sobre os valores aplicados é clara, e o resultado obtido foi considerado positivo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a pesquisa realizada, identifica-se que a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE-Salvador confere um alto grau de importância no que tange às atividades relacionadas com a comunicação da organização, sobretudo aquelas voltadas ao público interno.

A primeira constatação deste compromisso é a composição do corpo funcional da Assessoria Institucional e de Comunicação - ASSIC, que prioriza profissionais com formação acadêmica em diversas áreas da comunicação: Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Design, além do estabelecimento de parcerias com empresas especializadas em comunicação.

É possível afirmar que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que através da pesquisa realizada foi possível analisar a opinião dos colaboradores(as), prestadores(as) de serviço, estagiários(as) e voluntários(as) no que se refere aos processos de comunicação interna.

Com relação à comunicação voltada para o público interno a pesquisa reitera que, em média, 67,8% do público respondente confere o grau “Satisfatório”, conforme dados apresentados na Tabela 2. Porém, melhorias podem ser realizadas em relação à “Distribuição dos instrumentos” e realização de “Eventos, palestras e atividades de envolvimento”, pois ambos apresentaram como segunda alternativa de resposta o quesito “Pouco satisfatório”, 22,7% e 24,3%, respectivamente.

Outra constatação é que apesar de 90,99% do público interno afirmar que existe abertura com os líderes para obter informações, sanar dúvidas, reclamar e sugerir, as “Conversas informais com colegas, via *‘rádio corredor’* ou *‘rádio peão’*” apresentam alto grau de relevância na circulação tanto das novidades quanto dos fatores negativos que envolvem a APAE-Salvador (Gráficos 3 e 4). A divulgação formal transparente e antecipada deve prevalecer, para que as informações não repercutam de modo equivocado, possibilitando o aparecimento de boatos e fofocas, apesar de todos os esforços para minimizar os ‘ruídos’.

A valorização do público interno pode ser estimulada de maneiras criativas e diversificadas, uma vez 50% das pessoas demonstrou interesse em ser entrevistado, ou ter alguma atividade extra-funcional divulgada. A valorização do público interno tende a resultar em motivação e maior envolvimento no cotidiano e no ambiente de trabalho e boa repercussão de ‘dentro para fora’ é fundamental numa organização com fins tão preciosos como a APAE-Salvador.

Uma outra sugestão é que o planejamento estratégico anual de comunicação esteja aliado à previsão orçamentária específica para as atividades de comunicação, para que não se fique sempre à mercê da disponibilidade de recursos, inclusive nas ações de fim de ano, quando normalmente as verbas já se encontram escassas.

Duas últimas observações são consideradas pertinentes, embora não estejam diretamente ligadas ao foco da pesquisa, que é o público interno:

- Durante as visitas realizadas foi observado que todas as salas, departamentos e espaços físicos em geral estão devidamente sinalizados, porém não há rigor na padronização como um todo, mas sim por departamento. Como, por exemplo, as cores das placas das portas que em alguns locais é azul, em outros é verde-água, ou murais ora em metal, ora em cortiça, de tamanhos diversos. Esta falta de padronização quebra a unidade visual dos espaços, além de demonstrar uma aparente falta de preocupação e enfraquecimento da identidade da organização.

- A logomarca é bastante utilizada, estando presente em todos os materiais que possam divulgar a organização: fardamento dos colaboradores, materiais gráficos impressos, toda a divulgação feita por meio virtual, sinalização dos espaços físicos, material de expediente (papelaria e escritório), proteção de tela dos computadores, convites, apresentações em PowerPoint realizadas pelos profissionais.

Espera-se que os resultados constatados e apresentados resultem em uma maior motivação e conseqüente comprometimento por parte do público interno, resultando numa imagem positiva da organização, elevando e valorizando os atores sociais que sustentam a APAE-Salvador: colaboradores(as), prestadores(as) de serviço, estagiários(as), voluntários(as), doadores(as), alunos(as) e suas famílias, e todos os clientes em geral, excepcionais ou não. O resultado, certamente, será uma melhor qualidade de vida para todos.

REFERÊNCIAS

- ALI, Moi. **Como aplicar conceitos de Marketing**. São Paulo: Editora Publifolha, 2001.
- DIAS, Vera. **Como virar notícia e não se arrepender no dia seguinte**. Editora Objetiva. Rio de Janeiro, 1994.
- FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A Comunicação como estratégia de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- FRANÇA, Fábio. **Jornalismo Empresarial, ontem e hoje**. In: Canal RP – SINPRORP - Sindicato dos Profissionais Liberais de Relações Públicas no Estado de São Paulo. 2005. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/canal/Canal95/Artigo1%20n%C2%BA%2095.htm> Acesso em: 12/04/2009.
- GOMES, N.D., CORRADI, A., CURY, L. F. **A Dialética Conceitual da Publicidade e da Propaganda**. In: Eca-Usp. São Paulo: 1998. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/Livro%20GTP/dialetica.htm>>. Acesso em: 03/05/2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ª Ed., São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- _____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª Ed., revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão, 2006.
- NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação Empresarial ?**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004.
- NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- NISBET, J., Watt, J.: **Estudo de caso. Guia de Pesquisa em Educação**. Escola de Educação, Universidade de Nottingham: Nottingham, 1978.
- NUNES, Paulo. **Conceitos de Comunicação**. In: Knoow.net. 2008. Disp. Em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/comunicacao.htm> Acesso em: 16/12/2008.
- ORDUNÃ, Octavio Isaac Rojas. **A comunicação em momentos de crise**. In: Portal-RP. 2004. Disponível em: www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0225.pdf. Acesso em: 03/05/2009.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Editora Alínea, 2004.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação Institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Wikipédia: http://pt.wikipedia.org/wiki/Assessoria_de_imprensa#Press-Release

APÊNDICE A - Roteiro para entrevista com os profissionais da ASSIC – Assessoria Institucional e de Comunicação.

Local da entrevista: APAE – Salvador – Núcleos Itaigara

Data: _____ **Início:** _____ h **Término:** _____ h

1. Nome: _____

2. Cargo na ASSIC: _____

- Histórico do setor: formação inicial, modificações de estrutura, investimentos.
- Composição do corpo funcional;
- As divisões de tarefas no departamento se dão de modo claro?
- Há integração entre ASSIC e outro departamento, p. ex.: RH?
- Há definição clara das tarefas de cada departamento?
- Há divisão entre a comunicação a interna e a externa?
- Há terceirização de algum serviço?
- ASSIC participa do planejamento orçamentário?
 - Existe verba anual destinada ao setor?
 - Como o valor é definido?
 - Porcentagem/valor total?
- A direção da instituição reconhece a ASSIC como setor estratégico ou tático?
- Quem aprova as campanhas e peças de comunicação?
 - Há interferência da direção?
 - Isto é positivo ou negativo?
- Planejamento de comunicação:
 - Existe?
 - Qual periodicidade?
 - Está sendo cumprido?
 - Há alinhamento entre Com. Interna / Mercadológica / Institucional / Administrativa?
 - De que forma?
 - Participação da diretoria (periodicidade), grau de influência?
 - TODOS conhecem este plano? Ou apenas equipe da ASSIC?
 - Existem muitas situações de improviso?
- Ouvidoria:
 - Existe?
 - É atrelada à ASSIC?
 - Os problemas são resolvidos com rapidez?
 - Há feedback ao reclamante?
- Capacitação/Investimentos
 - Oferece aos funcionários da APAE?
 - Oferece aos funcionários da ASSIC?
 - Liberação para cursos fora?
 - Frequência

- Há a prática de avaliação das atividades?
- Você considera as tarefas realizadas suficientes?
- O que você sugere como melhoria?

APÊNDICE B – Formulário de Pesquisa aplicado aos colaboradores:
funcionários contratados(as), prestadores(as)
de serviço, estagiários(as) e voluntários(as).

APÊNDICE C SINALIZAÇÃO EXTERNA - FACHADAS



Centro Médico - CEMED



Laboratório de Análises Clínicas - LABAC



Serviço de Referência em Triagem Neonatal - SRTN

SINALIZAÇÃO INTERNA



MURAIS



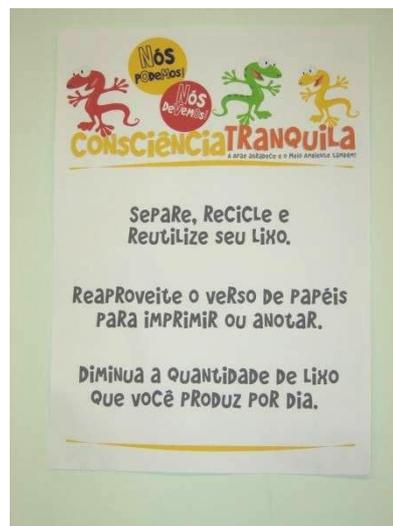
Mural principal, localizado próximo ao Relógio de Ponto



Murais em diversos Núcleos e Centros de Resultado



CAMPANHA DE CONSCIENTIZAÇÃO – PÚBLICO INTERNO



CONFRATERNIZAÇÃO DE SÃO JOÃO - registro fotográfico



SITE NA INTERNET



MATERIAIS GRÁFICOS



Boletim impresso trimestral



**Panfletos, folders,
materiais promocionais**

