



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

REBECA DOS SANTOS CALDAS

**GESTÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ESTRATÉGIA PARA A
OTIMIZAÇÃO DO TRABALHO DA COORDENAÇÃO DE PROJETOS
ESPORTIVOS E SOCIAIS DO ESCRITÓRIO MUNICIPAL DA COPA
DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014**

Salvador
2010

REBECA DOS SANTOS CALDAS

**GESTÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ESTRATÉGIA DE
OTIMIZAÇÃO DO TRABALHO DA COORDENAÇÃO DE PROJETOS
ESPORTIVOS E SOCIAIS DO ESCRITÓRIO MUNICIPAL DA COPA
DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção de título de bacharel do curso de Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Cardoso

Salvador
2010

REBECA DOS SANTOS CALDAS

**GESTÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ALTERNATIVA DE
OTIMIZAÇÃO DO TRABALHO DA COORDENAÇÃO DE PROJETOS
ESPORTIVOS E SOCIAIS DO ESCRITÓRIO MUNICIPAL DA COPA
DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel do curso de Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia.

BANCA EXAMINADORA

Cláudio Guimarães Cardoso

Doutor em Comunicação e Cultura Contemporânea pela Universidade Federal da Bahia

Leonardo Costa

Mestre em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia

Adriano Sampaio

Salvador, 06 de dezembro de 2010

Ao meu pai Antônio José Caldas, meu exemplo, meu herói, que foi arrancado da minha vida de repente, mas deixou plantada a semente da busca pelo conhecimento e agora começo a colher os frutos.

À minha mãe Vera Caldas, fonte de força, inspiração e persistência, que não mede esforços para fazer da minha vida mais leve e mais bonita.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, oportunidades de aprendizado e possibilidades de me tornar um ser humano cada vez melhor.

À minha família, composta por minha mãe Vera e meus irmãos Manuela, Maiana, Jônatas e Joabe, os amores da minha vida, que me fazem ser uma pessoa otimista e de bem com a vida.

A Éber, primo querido, que participa dos diversos momentos da minha vida, sempre com reflexões e contribuições pra lá de especiais.

A Gleide, amiga especial, sem a qual esse trabalho não se concretizaria.

A Ângela, parceira sempre presente que juntamente com todos os meus amigos, são responsáveis por tornar a minha vida mais colorida.

À equipe do Ecopa, em especial a Liana, Rodrigo e Humberto, parceiros de trabalho, pelo acolhimento e compreensão e pela boa vontade de contribuir com este trabalho.

Ao professor Cláudio Cardoso pela atenção e acompanhamento na construção desse trabalho.

RESUMO

Com o advento das novas tecnologias e mudanças sociais intensificadas a partir do final do século XX, as organizações passaram a considerar a Comunicação Social como uma área estratégica, que visa conhecer os públicos a que as instituições se direcionam, compreender o meio em que estão inseridas e garantir a sobrevivência em um universo dinâmico, marcado pelo aumento da competitividade. Assim, o modelo mecanicista da comunicação, baseado no uso funcionalista de comunicação, intensamente defendido por teóricos da área, vem dando lugar à concepção da comunicação integrada nas organizações, compreendendo as áreas de comunicação interna, administrativa, mercadológica e institucional. Neste modelo, a comunicação deixa de ter um caráter de ferramenta para a gestão das organizações e passa a ser contemplada como um setor estratégico, que contribui para um melhor desempenho das organizações, com vistas a alcançar os melhores resultados possíveis. Integrando o mix da comunicação integrada, a comunicação interna se relaciona com os públicos que compõem as organizações, dando ênfase às relações estabelecidas, buscando garantir o envolvimento e interações dos funcionários, através do desenvolvimento de estratégias que valorizem os indivíduos, respeitando suas características pessoais, ao mesmo tempo que procura incentivar a troca de informações e a construção de conhecimento, a fim de lhes proporcionar a sensação de pertencimento, que acarrete em uma atuação comprometida com o bom desempenho da organização e instituição de uma identidade forte, que a diferencie no mercado competitivo. O presente trabalho associa os conceitos de comunicação integrada e comunicação interna à estrutura do Escritório Municipal da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (Ecopa), focando na Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais, com o objetivo de conhecer o perfil da comunicação interna exercida por esse setor e identificar as contribuições da gestão da comunicação interna, dentro do viés da comunicação integrada para a otimização do trabalho e alcance dos resultados esperados. Para isso, foi feita uma pesquisa qualitativa, baseada na aplicação de questionário aos funcionários do Ecopa, que forneceram informações que foram associadas com as idéias referentes à comunicação interna, possibilitando conhecer as deficiências e potencialidades desta comunicação exercida pela coordenação de projetos. A partir dessa análise, conclui-se que a gestão da comunicação interna pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais é fator fundamental para o bom desempenho das atividades realizadas, visto que o empenho do público interno do Ecopa em relação às atividades do setor é fundamental para o bom êxito das atividades desenvolvidas.

Palavras-chave: comunicação integrada, comunicação interna, Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, Ecopa, Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	11
1.1 NÍVEIS DE CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS	12
1.1.1 Classificação de Acordo com os Ambientes da Organização	12
1.1.2 Classificação de acordo com o curso das mensagens	15
1.2 A COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DO MODELO MECANICISTA.....	18
1.2.1 Modelo Mecanicista em Crise.....	19
1.3 EM BUSCA DA GESTÃO INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO.....	22
1.3.1 Áreas da Comunicação Integrada	23
1.3.1.1 Comunicação administrativa	23
1.3.1.2 Comunicação interna	24
1.3.1.3 Comunicação mercadológica	24
1.3.1.4 Comunicação institucional.....	25
1.4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES ..	25
2 PREPARANDO A CIDADE PARA A COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL	
2014.....	28
2.1 CONHECENDO A ESTRUTURA DO ECOPA	32
2.2 COORDENAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS E SOCIAIS: PENSANDO A	
COPA DO MUNDO DE FORMA ESTRATÉGICA	34
3 A COMUNICAÇÃO INTERNA REALIZADA PELA COORDENAÇÃO DE	
PROJETOS ESPORTIVOS E SOCIAIS NO ECOPA.....	37
3.1 ENCONTRANDO UMA METODOLOGIA DE ANÁLISE	37
3.1.1 Natureza da Pesquisa.....	37
3.1.1.1 Ambiente natural	37
3.1.1.2 Pesquisador	37
3.1.1.3 Caráter descritivo.....	38
3.1.1.4 Enfoque indutivo	38

3.1.2	Amostra.....	38
3.1.3	Instrumento da Pesquisa	39
3.1.4	Procedimento da Pesquisa e Análise de Dados	39
3.2	ENTENDENDO O FENÔMENO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA COORDENAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS E SOCIAIS.....	39
3.2.1	A Comunicação Interna da Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais segundo os Funcionários do Ecopa	39
3.2.1.1	Meios de comunicação.....	40
3.2.1.2	Periodicidade	40
3.2.1.3	Ambiente.....	40
3.2.1.4	Conteúdo	41
3.2.1.5	Ruídos e barreiras	41
3.2.1.6	Integração e participação	41
3.2.2	Análise da Comunicação Interna realizada pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais	42
	CONCLUSÃO.....	46
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICE	
	ANEXOS	

INTRODUÇÃO

Depois do dia 11 de julho de 2010, data da partida final da Copa do Mundo na África do Sul, os olhos do mundo se voltaram para o Brasil. É que, em 2014, depois de sessenta e quatro anos, o país do futebol voltará a ser sede da Copa do Mundo da FIFA. Nessa edição, os jogos serão realizados nas cinco regiões brasileiras, compreendendo as principais capitais, totalizando doze cidades.

Entre as capitais do Nordeste, Salvador foi uma das escolhidas pela FIFA para ser Cidade-Sede de partidas da competição. Assim, a expectativa é que seja um evento de muita festa, alegria e recepção de turistas. No entanto, receber jogos da Copa do Mundo não significa administrar uma festa, como se faz no Carnaval. Para que os jogos aconteçam aqui, é preciso preparar a cidade, oferecendo estrutura adequada para sediar um evento de tão grande porte.

A preparação da capital baiana envolve o desenvolvimento de ações relacionadas a diversas áreas, como infraestrutura, segurança, qualificação de pessoas, desenvolvimento do turismo, entre outras. Além disso, a FIFA, proprietária do evento, faz exigências às cidades selecionadas, que devem ser cumpridas, sob pena de serem desconsideradas. Desse modo, a cidade assume diversas responsabilidades, que devem ser cumpridas em prazos determinados, a fim de garantir a sua participação na competição de futebol mais importante do mundo.

Para dar conta das atividades administrativas pelo município, garantir o cumprimento das exigências da FIFA e coordenar ações que possibilitem o desenvolvimento de Salvador, foi criado o Escritório Municipal da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (Ecopa). Em funcionamento desde abril deste ano, o órgão é diretamente ligado ao gabinete do Prefeito e presta apoio à gestão do município no que diz respeito a todas as ações relacionadas à realização da competição na cidade.

Com uma equipe atualmente formada por quatorze funcionários, o Ecopa possui uma estrutura compacta, composta pela gestão administrativa e subdividida em três setores, que são a Coordenação Administrativa, Orçamentária e de Captação; a Coordenação de Articulação, Marketing e Eventos; a Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais e a Coordenação de Planejamento Técnico e Operacional. Como o grupo é pequeno e realiza diversas ações com alto grau de complexidade, torna-se necessário haver integração entre os funcionários, a fim de se alcançar bons resultados.

Responsável pelo gerenciamento dos projetos da Prefeitura Municipal de Salvador, relacionados à Copa do Mundo, a Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais interage com

diversas instâncias da sociedade, coordenando ações multidisciplinares, que visam o desenvolvimento e preparação da cidade, contemplando os seus diferentes aspectos. Assim, é dever deste setor buscar a viabilidade dos projetos, através do estabelecimento parcerias, captação de recursos, atração de investimentos, etc.

A Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais constitui-se em uma área estratégica do Ecopa, pois o êxito das ações do escritório depende de uma boa gestão dos projetos, ao mesmo tempo em que o desempenho desta coordenação demanda ações de todos os setores do Ecopa. Assim, para que se alcance os objetivos desejados, com uma atuação bem sucedida, é necessário investir na interação dos funcionários, que devem estar empenhados com a qualidade do trabalho desenvolvido.

Desta forma, o público interno do Ecopa adquire relevância, demonstrando que deve haver uma atenção especial por parte da coordenação de projetos, com necessidade de desenvolvimento de ações estratégicas direcionadas aos profissionais do escritório, que traduzam nesses indivíduos a relação de comprometimento e participação nas atividades do setor.

Nesse contexto, a comunicação interna desenvolvida pela coordenação de projetos assume um papel estratégico para a otimização das ações realizadas. O presente trabalho visa estudar o perfil da comunicação interna exercida pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais e identificar quais são as contribuições da gestão da comunicação interna, dentro do viés da comunicação integrada para o bom desempenho das atividades deste setor.

Para resolver o problema apresentado, o trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro consiste em um levantamento bibliográfico, abordando conceitos relacionados à relação entre a comunicação e as organizações, bem como o estudo de dois modelos comunicacionais, são eles o mecanicista e a abordagem sobre a comunicação integrada. Nesta parte, o estudo visa apontar as principais características dos modelos apresentados, apontando suas deficiências e potencialidades.

No segundo capítulo, busca-se entender a estrutura administrativa estabelecida pela administração municipal para atender as demandas referentes à realização da Copa do Mundo em Salvador. É nesta parte que se estuda a estrutura do Ecopa, onde se localiza a Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais.

O terceiro capítulo é destinado à análise da comunicação interna exercida pela Coordenação de Projetos no Ecopa. Inicialmente, há um esforço em identificar uma metodologia adequada para a análise, delimitando a natureza da pesquisa, a amostra, o instrumento utilizado e os procedimentos para a análise dos dados. Em seguida, faz-se a

organização de dados coletados pela pesquisa, que são analisados a partir dos conteúdos discutidos no primeiro capítulo.

Já a conclusão aborda as impressões construídas a partir da análise realizada e aponta algumas considerações sobre a gestão da comunicação interna pela coordenação de projetos, bem como busca resolver o problema que norteia a pesquisa apresentada.

1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Viver em sociedade é requisito fundamental para a formação e manutenção das civilizações humanas. Neste sentido, a comunicação mostra-se um importante fator que possibilita as interações entre os indivíduos, resultando na construção de diversas culturas, identidades e sistemas, de acordo com os diferentes grupos sociais.

Com a evolução das sociedades ao longo do tempo, a comunicação tem adquirido um lugar cada vez mais estratégico para o desenvolvimento e equilíbrio dos sistemas sociais. O advento da Modernidade e instituição do Capitalismo como modelo econômico, bem como o desenvolvimento industrial possibilitaram a produção em massa e, no universo comunicacional, surgiram os meios de comunicação de massa.

Esses fenômenos consolidaram a hegemonia da comunicação e desencadearam um esforço por parte de diversos agentes sociais, tanto do universo econômico, quanto do âmbito científico e político em estudar e identificar os diversos aspectos da comunicação e suas potencialidades em contribuir para a obtenção de lucros e alcance de objetivos e metas delineados.

Neste contexto, as organizações apresentam um destaque especial, visto que elas são a força motora do sistema econômico, por serem responsáveis pela fabricação e lançamento de produtos no mercado, criação e satisfação de demanda dos consumidores, além de serem as principais fontes de capital e o ambiente onde as relações sociais de trabalho se concretizam. Sobre isso, Amitai Etzioni (apud KUNSCH, 2003, p.19) afirma que *a sociedade moderna contém um número incomensuravelmente maior de organizações, para satisfazer uma diversidade maior de necessidades sociais e pessoais, que incluem uma proporção maior de seus cidadãos e influem em setores amplos de suas vidas.*

Também nas organizações a comunicação exerce papel fundamental, pois é ela que possibilita as interações no seu ambiente interno, bem como a sua relação com outras organizações e a sociedade em geral. Assim, para que uma organização alcance seus objetivos, é necessário haver a interligação de todas as suas partes integrantes, são eles os indivíduos, departamentos, unidades, além de outras organizações, visto que sofrem interferências e condicionamentos advindos desses contextos.

No entanto, para que a comunicação possa se constituir de fato em uma ferramenta para o bom andamento das organizações, deve-se compreender os diversos aspectos que a compreendem, de acordo com as mensagens, ambientes, públicos e objetivos. Desta forma, é

possível analisar os processos comunicacionais dentro de diferentes enquadramentos, descritos nas linhas seguintes.

1.1 NÍVEIS DE CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

De acordo com Torquato Rego (1986, 2002) e Kunsch (2003), o processo de comunicação vivido nas organizações pode ser compreendido através de diferentes vieses, que neste trabalho foram divididos em dois grandes grupos, um deles baseados nos ambientes da organização e outro no curso das mensagens.

1.1.1 Classificação de Acordo com os Ambientes da Organização

A partir da compreensão de que as organizações se direcionam a diversos públicos, que se localizam em diferentes ambientes, é possível analisar a comunicação em subgrupos como:

a) categorias:

Existem duas categorias que abrigam as comunicações:

- A primeira categoria é integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional, com o objetivo de construir a consciência coletiva e está relacionada às decisões do ambiente interno, que se destinam aos que trabalham na organização;

- A segunda categoria diz respeito às comunicações externas, recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores e poderes públicos.

b) sistemas:

Para que a comunicação consiga contribuir para o alcance dos objetivos delineados pela organização, a garantia da eficácia e eficiência nos seus padrões de funcionamento, é necessário apresentar qualidade e disponibilidade de informação que emite e/ou recebe de três sistemas, inerentes às categorias anteriormente descritas:

- O primeiro é o organizacional, que agrupa as estruturas, redes, objetivos, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas, que devem ser contemplados por um programa de comunicação interna, com a finalidade de identificar e integrar os objetivos organizacionais aos dos participantes;

- O segundo sistema é chamado de ambiental, que abrange os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos do meio ambiente;

- O sistema competitivo que, a rigor, pertence ao ambiental mas, devido a sua importância no cenário capitalista, recebe destaque, pois se relaciona aos comportamentos da economia e do mercado e aos tipos de relação entre a produção e o consumo.

c) dimensões:

Levando em consideração o ambiente interno e externo das organizações, a comunicação pode assumir três diferentes dimensões:

- Dimensão comportamental: está relacionada ao comportamento dentro das organizações, envolvendo as preocupações com os processos e habilidades comunicativas entre as pessoas e grupos, com a finalidade de ajustamento, integração e desenvolvimento;

- Dimensão social: envolve a comunicação entre a organização e o sistema social. É a comunicação de massa, que se caracteriza pela transmissão de mensagens a partir de uma fonte para uma ampla audiência, heterogênea e dispersa;

- Dimensão cibernética: diz respeito ao controle, tratamento racional e automático das informações, dentro do sistema tecnológico, agrupando os circuitos de captação, armazenamento e disseminação de informações para uso dos quadros organizacionais.

d) formas:

Baseada nas dimensões das organizações, a comunicação pode assumir três formas:

- Comunicação Cultural: possibilita saber sobre o que acontece dentro do ambiente da empresa, medir a temperatura do clima organizacional, aferida a partir da cultura interna, que é o arcabouço dos costumes, idéias e valores da comunidade;

- Comunicação Administrativa: compreende a interação entre as instâncias da organização, que é feita de modo formalizado, reunindo papéis, cartas internas e memorandos;

- Comunicação Social: envolve as áreas de Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, Editoração e Marketing. É a mais desenvolvida dos pontos de vista conceitual, operacional e tecnológico;

- Sistema de Informação: agrega as informações armazenadas em bancos de dados.

e) posições:

Segundo Torquato, as comunicações nas instituições se processa por meio de duas diferentes posições, que são interferentes, mas distintas:

- A comunicação pessoal, que agrupa os comportamentos comunicativos dos indivíduos, que podem ser as palavras, conversas, atos, reclamações, etc;

- A comunicação estrutural, que abrange as formas de comunicação ligadas às exigências da estrutura funcional da organização, a exemplo dos regulamentos, publicações e boletins.

f) níveis:

Para que a comunicação seja bem sucedida, é necessário garantir a unicidade do discurso organizacional, que deve estar bem posicionado nos quatro níveis abaixo:

- Intrapessoal: relaciona-se com o comportamento dos indivíduos, suas habilidades e atitudes.

- Interpessoal: abrange as variáveis internas de cada indivíduo que participa do processo comunicacional, as relações estabelecidas entre eles, as intenções e expectativas diante do outro, as regras dos jogos interpessoais. Aqui, importa a maneira como determinados indivíduos se afetam, regulam-se e se controlam mutuamente;

- Organizacional ou grupal: abarca as situações que envolvem os grupos nas organizações a partir de fatores como as dimensões dos grupos, frequência de contatos, tempo de conhecimento e de trabalho, participação em decisões, centralismo grupal, coesão, saliência, clareza da norma grupal, homogeneidade, etc. Esse nível inclui também as relações entre o sistema organizacional e os grupos sociais;

- Tecnológico: contempla o equipamento, o aparelhamento e os programas formais que geram, armazenam, processam, traduzem, distribuem e exibem dados. Neste nível, são estruturadas as linguagens dos canais e sua especificidade técnica.

Para facilitar a compreensão sobre os diversos tipos de classificação do processo de comunicação no universo organizacional, pode-se associá-los, tomando como base de agrupamento as categorias, de acordo com a tabela abaixo:

Categorias	Sistemas	Dimensões	Formas	Posições	Níveis
Comunicação Interna	Organizacional	Comportamental	Comunicação Cultural	Comunicação Pessoal	Intrapessoal
			Comunicação Administrativa		Interpessoal
		Cibernética	Sistema de Informação	Comunicação Estrutural	Tecnológico
Comunicação Externa	Sistema Ambiental	Social	Comunicação Social		Grupal
	Sistema Competitivo				

1.1.2 Classificação de acordo com o curso das mensagens

Para se alcançar o êxito de um processo comunicacional, deve-se considerar as variáveis anteriormente enumeradas e definir de que forma a mensagem será encaminhada ao público desejado. Para isso, os autores definiram mais quatro grupos de classificação, que são:

a) fluxos:

A depender dos interlocutores, do ambiente e da mensagem a ser veiculada, pode-se considerar os seguintes tipos de fluxos:

- Fluxo descendente: com direção de cima para baixo, corresponde ao encaminhamento de mensagens do top decisório até as bases. Nele, são enviadas mensagens como instruções, diretivas, procedimentos e práticas organizacionais e doutrinações sobre metas, que tem como objetivo assegurar o desempenho correto de cada papel em todas as posições na organização. Os problemas enfrentados neste fluxo são o excesso de encaminhamento de informações, além da dispersão dos públicos-alvo e da heterogeneidade sociocultural, que podem limitar a compreensão dos conteúdos e comprometer o funcionamento da organização;

- Fluxo ascendente: as mensagens são originadas das bases e transmitidas para a cúpula administrativa, contendo informações funcionais e operativas, como resultados de estágios dos programas, anseios, expectativas e sugestões. Por estar a serviço do controle organizacional, as informações passam por muitas restrições;

- Fluxo horizontal ou lateral: diz respeito à comunicação exercida entre os grupos de pares de mesmo nível funcional. Contribui para o aperfeiçoamento da coordenação, pois é uma importante maneira de sistematização e uniformização de idéias e informações, contribuindo para os programas de ajuste e integração de propósitos com vistas à consecução de metas. Observa-se nesse fluxo que existe uma

prática por meio dos profissionais de esconder informações sobre áreas e setores, criando feudos internos, com o objetivo de assegurar certo poder diante dos companheiros, devido à competitividade e emulação nos níveis gerenciais;

- Fluxo diagonal: trata da troca de mensagens entre um superior e um subordinado localizado em outra área ou departamento. Característico de organizações abertas, menos burocráticas e com ênfase nos programas interdepartamentais. Os benefícios desse fluxo são a rapidez, tempestividade e transparência no sistema decisório. Os pontos negativos são os ruídos provocados pelo *by pass* (passar por cima, ultrapassar a chefia imediata);

- Fluxo transversal ou longitudinal: acontece em todas as direções, contemplando os fluxos descendente, ascendente e horizontal. Refere-se a organizações orgânicas e flexíveis, que permitem que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações, possibilitando uma gestão mais participativa e integrada, em que as pessoas podem intervir e interagir com as diferentes áreas;

- Fluxo circular: presente nas organizações informais, abarca todos os níveis, sem obedecer às direções tradicionais e a quantidade das informações depende da intensidade das relações interpessoais entre os indivíduos. Favorece a efetividade do trabalho.

b) redes:

Os fluxos de comunicação se concretizam dentro das redes, que podem ser:

- Rede formal: corresponde a comunicação administrativa, que se relaciona com o sistema expresso das normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos membros da organização. É legitimada pelo poder burocrático;

- Rede informal: abrange as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo a rede de boatos, estruturada a partir dos fatores sociológicos e psicológicos dos indivíduos. Segundo Krunsch (2003), não se deve combater, nem ignorar a rede informal, mas utilizá-la de modo favorável ao sistema formal; caso contrário, a rede informal pode criar oposição à formal.

c) meios de comunicação:

Os meios pelos quais as informações serão processadas e transmitidas se classificam em:

- Meios orais diretos: conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com os superiores face a face;

- Meios orais indiretos: telefone, intercomunicadores automáticos, rádios, auto-falantes, etc;

- Meios escritos: todo o material informativo impresso: instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, volantes, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas;

- Meios pictográficos: representados por mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, ideografias, entre outros;

- Meios escrito-pictográficos: utilizam a palavra escrita e a ilustração: cartazes, gráficos, diplomas e filmes com legenda;

- Meios simbólicos: insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos e outros sinais que podem ser visuais e auditivos;

- Meios audiovisuais: compreendem basicamente os vídeos institucionais, de treinamento e outros, telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários, filmes, etc;

- Meios telemáticos: a informação é construída a partir da combinação entre a informática (computador) e dos meios de telecomunicação;

- Teatro: pode ser considerado como um meio presencial pessoal ou de contato interpessoal direto que, através da dramatização, interpretação e demonstração se constitui numa excelente forma de comunicação participativa.

d) canais:

As trocas de informações pessoais ou disseminação de informações operacionais utilizam dois tipos de canais, que são:

- Canais formais: instrumentos oficiais, que comportam as informações descendentes e ascendentes, com a finalidade de assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa. Exemplos de canais formais são as normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações, etc;

- Canais informais: são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, que não planejados nem controlados pela administração e se processam entre os subordinados.

Fluxos	Redes	Meios de Comunicação	Canais
Descendente Ascendente Horizontal / Lateral Diagonal Transversal Circular	Informal Formal	Oraís diretos Oraís indiretos Escritos Pictográficos Escrito-pictográficos Simbólicos Audiovisuais Telemáticos Teatro	Formais Informais

1.2 A COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DO MODELO MECANICISTA

Segundo Marchiori (2008), a teoria organizacional destaca dois modelos de organização, são eles o mecanicista, que enfatiza as regras; e o orgânico, que valoriza as pessoas. As organizações que se enquadram no primeiro modelo são hierarquizadas, burocráticas, especializadas e conformadas em ambientes estáveis. Já no modelo orgânico, as organizações são flexíveis, com tarefas e organogramas constantemente redefinidos, pois se constituem em ambientes dinâmicos.

As organizações mecanicistas se caracterizam por alto grau de formalidade e impessoalidade e pressupõem disciplina, estabilidade e tratamento uniforme das pessoas, buscando um funcionamento regular, o que acarreta na desumanização do trabalho.

Baseados no ambiente das organizações mecanicistas, Shannon e Weaver desenvolveram um modelo matemático de comunicação, que busca possibilitar o entendimento das mensagens e resolver problemas na transmissão das informações. Este sistema privilegia a fonte, a mensagem, o transmissor, o sinal e o receptor/destinatário. É uma visão que se interessa por propriedades estatísticas da linguagem, buscando definir códigos, medir a capacidade dos canais e evitar ruídos e redundâncias.

A presente abordagem, que também pode ser chamada de clássica ou linear, considera a comunicação como um processo baseado na homogeneidade e verticalização das interações sociais, nas quais as organizações buscam definir o melhor meio e mensagem

para estabelecer contatos com os públicos-alvo, visando mudar modos de pensar, influenciar decisões, modificar os subordinados para o alcance dos objetivos organizacionais, anunciar eventos, vender alguma coisa e eliminar conflitos.(CARDOSO, 2006, p.5).

As organizações com perfil mecanicista compreendem a comunicação como vinculada, que é utilizada apenas para o desempenho das atividades e tarefas. Assim, a

intensidade da comunicação vai depender da complexidade das tarefas, obedecendo aos fluxos descendentes e ascendentes, de acordo com a hierarquia e formalidade das instituições.

Neste sentido, a comunicação é compreendida como uma ferramenta ou instrumento que contribui para a melhoria do processo de gestão de um empreendimento. Marchiori classifica ainda este tipo de comunicação como tática, que transmite fatos ocorridos, com função informativa e se processa a partir das organizações.

1.2.1 Modelo Mecanicista em Crise

Apesar de significar um avanço nos estudos sobre comunicação, o modelo mecanicista apresenta limitações. Cardoso (2006) o classifica como reducionista e simplista, visto que entende o processo comunicacional como uma questão física, de busca pelo melhor sinal a ser transmitido. Assim, a construção do significado fica comprometida, pois este modelo não inclui as condições sociais de produção de sentido, restringindo a solução de problemas sociais a condições técnicas, não considerando a existência de contradições e conflitos. Segundo ele, esse modelo

justifica conteúdos positivistas que preservam o enrijecimento das concepções hierárquicas e, conseqüentemente, o fortalecimento do poder de maneira elitista e autoritária. Em tais tendências, a comunicação serve como elemento opressor e controlador de comportamentos, ainda que revestida de modernidade ao privilegiar a dimensão técnica. (CARDOSO, 2006, p. 20).

Entender o processo de atribuição de significado a uma mensagem significa não apenas decodificar os signos propostos. Interpretar uma informação envolve competências cognitivas, mas também aspectos sociais e culturais, ou seja, o receptor exerce um papel ativo na atribuição de sentido, sendo, portanto um importante fator a ser considerado na busca por uma comunicação bem sucedida. Segundo Marchiori (2006), para entender a comunicação humana, é necessário atentar para aspectos da experiência, atitudes, conhecimento, situação social e da cultura dos indivíduos que se constituem fonte e receptor.

Torquato apresenta outros fatores importantes na comunicação, que são as atitudes que o emissor deve ter para consigo mesmo, para com os receptores e para com os assuntos. Deve-se acrescentar ainda o nível de conhecimento dos comunicadores e receptores, *incluindo-se as barreiras semânticas, o nível intelectual e cultural, o grau de especialização, a capacidade de transformar o conteúdo de mensagens numa proposta inteligível.* (TORQUATO REGO, 1986, p.37). Assim, torna-se necessário conhecer o interlocutor,

descobrir suas habilidades, anseios, fazer interferências e ilações, ou seja, aferir sobre qual a sua capacidade de entendimento.

Buscando compreender o processo de interpretação, Genelot (apud CARDOSO, 2006) apresenta três componentes que interferem na significação, são eles o literal, que está relacionado às palavras e seus significados, alertando que se deve haver o uso do mesmo sistema de codificação; o situacional, o qual recupera os lugares, o tempo e as pessoas que estão envolvidas na interação. Neste ponto, o autor defende que não há correspondência automática entre as palavras e a sensação, vai depender das condições em que a mensagem for expressa e ouvida. O terceiro componente é o interpretativo, que pressupõe uma confrontação entre a informação recebida e as estruturas de representações, intenções, esquemas cognitivos que atuarão no processo de significação.

No âmbito organizacional, a comunicação deve contemplar essas variáveis. Cardoso aponta para o desafio de colocar o ser humano em pauta, valorizando a sua capacidade criadora, sem desprezar a subjetividade e afetividade, prezando pela sua participação e autonomia. Já Marchiori (2008) acrescenta que a comunicação deve ser um processo que gera conhecimento para as pessoas, modificando estruturas e comportamentos. Além disso,

cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem. (CARDOSO, 2006, p. 10-11).

As transformações a que as organizações têm que enfrentar são muitas. No contexto social, a realidade está mais plural, dinâmica e complexa, resultado da globalização e abertura econômica, dos processos de privatização, aumento da produtividade, aceleração da competitividade, revolução tecnológica, impacto das tecnologias da informação, juntamente com as transformações do meio ambiente que propiciaram a busca por novas estratégias de atuação e interação com a sociedade.

Um posicionamento importante é entender a comunicação como um processo que visa a *provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos, que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e valores culturais da empresa para públicos internos e externos* (ibid., p. 05). Assim, o ambiente organizacional torna-se um lugar marcado por uma sociocultura mais aberta e mais impregnada de espírito participativo (TORQUATO REGO, 1986), propenso à realização de potencialidades estratégicas, com ampliação e integração das estruturas organizacionais.

O perfil do consumidor também sofreu alterações. Segundo Cardoso (2006), com o surgimento e consolidação das novas tecnologias, a sociedade está submetida à lógica das redes, da

realidade virtual e do ciberespaço, o que acarretou nos indivíduos a procura individualizada por produtos e serviços, em substituição ao marketing de massa. Além disso, o desenvolvimento da consciência dos cidadãos e a instituição de legislações que lhes asseguram direitos diante das organizações, eles têm se tornado cada vez mais exigentes, interessados em questões como segurança dos produtos, serviço ao cliente, entre outras, demandando das instituições o estabelecimento do diálogo, transferindo a ênfase que antes era dada à produção para o consumidor.

Além disso, temáticas que antes eram inconcebíveis no universo organizacional, como questões culturais, éticas, sociais e a preocupação com o futuro do planeta são ingredientes indispensáveis nas negociações contemporâneas. Assim, além de cumprir com suas obrigações no âmbito econômico, as organizações devem se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e prestando contas à sociedade. Somando-se aos funcionários e clientes, as instituições interagem com as comunidades e seus membros, os trabalhadores, os agentes governamentais, os fornecedores, os parceiros, os formadores de opinião, as agências reguladoras que cobram das empresas eficiência e qualidade aos consumidores, enfim, elas devem se comunicar com todos os agentes que compõem a rede social em que atuam.

Diante das modificações ocorridas nos contextos a que pertencem as organizações, tanto no seu ambiente interno, quanto no contexto social, Cardoso (2006) alerta para a necessidade de se reconhecer o âmbito simbólico em que se processam os acontecimentos e compreender como eles acontecem dentro do mundo dos negócios. Para isso, as instituições devem desenvolver uma gestão estratégica, na qual a comunicação se constitui como um importante instrumento de viabilização.

Cada vez mais, a comunicação ganha status de consultoria estratégica, que se desenvolve por meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios, principalmente em momentos de crise. (TORQUATO REGO, 1986, p.35).

Assim, devemos buscar novas dimensões para a comunicação organizacional que a vejam como um processo amplo, que se confunde com a própria estratégia da organização, e não a restrinjam apenas aos fenômenos internos da organização ligados a setores e departamentos. (CARDOSO, 2006, p. 11).

De acordo com Marchiori (200?), ao invés de apenas informar, a comunicação estratégica deve considerar a organização como um complexo, ou seja, um todo, contemplando os processos comunicativos que ocorrem na interação com seus públicos e no desenvolvimento de atividades que tenham sentido para as pessoas, estimulando o envolvimento, a criatividade, oportunidade de aprendizagem e produção de conhecimento. Assim, é papel da comunicação construir significados que sejam ativamente produzidos, negociados e mantidos, gerando novos contextos em todos os relacionamentos

organizacionais, que contribuam para uma sociedade que produza novos valores, visando construir um mundo sustentável, mais justo e equilibrado.

1.3 EM BUSCA DA GESTÃO INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO

Levando em consideração os níveis de classificação dos processos comunicacionais nas organizações e a complexidade dos contextos em que as organizações estão inseridas, a filosofia da comunicação integrada visa nortear e orientar toda comunicação que é gerada nas organizações como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada (KUNSCH, 2003).

A comunicação integrada consiste no gerenciamento dos programas de comunicação nas organizações de forma associada, com o objetivo de otimizar as ações e contribuir para o cumprimento da missão e visão, o cultivo de valores e o alcance dos objetivos globais das instituições.

Segundo Margarida Kunsch,

a comunicação organizacional integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposição de tarefas (KUNSCH, 2003, p. 180).

Torquato denomina a comunicação integrada como modelo sistêmico de comunicação, o qual funciona por meio da sinergia das ações comunicacionais, visando melhorar as condições dos atos comunicativos, clarificar os sinais, preservar a unicidade do discurso organizacional, estabelecer eficientes sistemas de coordenação, gerar respostas mais imediatas e reduzir substancialmente o custo dos programas, que devem ser planejados, com execução de tarefas conjuntas. Através da sinergia é possível verificar a relação entre os processos fundamentais da comunicação (produção, disseminação, aquisição e processamento/consumo), as estratégias e as táticas, distribuindo esses resultados segundo os planos intrapessoal, interpessoal, grupal ou coletivo. (TORQUATO REGO, 1986).

Na comunicação integrada, os diferentes setores de comunicação de uma organização atuam de forma conjunta, respeitando-se a peculiaridade de cada área. Essas ações contribuem para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades do mundo contemporâneo (KUNSCH, 2003).

A gestão integrada do processo comunicacional possibilita desenvolver ações mais eficazes no que diz respeito aos

fatores humanos; à tecnologia dos canais; à linguagem dos grupos organizacionais; às redes formais versus informais; os sistemas de informação; os sistemas de comunicação de massa da organização, tanto para o público interno, quanto para públicos externos; à pesquisa do meio ambiente; o estudo da influência do sistema social sobre o sistema organizacional; o estudo dos impactos tecnológicos sobre a comunicação na organização e a identidade visual. (TORQUATO REGO, 1986, p. 43).

1.3.1 Áreas da Comunicação Integrada

O modelo de comunicação integrada visa a convergência das diversas áreas das organizações, são elas a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, partes que constituem o mix da comunicação organizacional (KRUNSCH, 2003).

Apesar das diferenças e peculiaridades de cada área específica, a comunicação integrada busca criar uma unidade harmoniosa entre elas. Segundo Cardoso, não é mais possível conceber e executar planos, projetos e programas isolados de comunicação, pois uma estratégia comunicacional integra todos os setores da organização e envolve todos os seus participantes.

Torquato acrescenta que, na atualidade, devido à crescente interdependência da economia mundial, a comunicação nas organizações deve promover a união de duas propostas que, historicamente, sempre estiveram separadas, que são a comunicação com fins mercadológicos e com fins institucionais. Isso *possibilita evitar as imagens parciais oferecidas pelas estratégias publicitárias e de promoção de vendas, substituindo-as pela apresentação de uma “imagem global de empresa/produto”* (TORQUATO REGO, 1986, p.68).

1.3.1.1 Comunicação administrativa

Uma organização bem administrada tem como função planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, com o objetivo de alcançar a maior produtividade possível, com o mínimo de custos e o máximo de lucros ou resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas adequados. Neste contexto, a comunicação administrativa é aquela que se processa dentro do ambiente organizacional e relaciona-se com as funções administrativas (KUNSCH, 2003).

Assim, a comunicação torna-se um fator fundamental que viabiliza as ações administrativas, por meio de um contínuo processamento de informações, coordenando os

fluxos, as redes, os meios de comunicação e os canais, adequando-os aos sistemas, níveis, dimensões, formas, categorias e posições apropriados.

1.3.1.2 Comunicação interna

Dentro do viés da comunicação integrada, a comunicação interna se constitui num setor planejado, com objetivos bem definidos, que busca viabilizar todas as interações entre a organização e seus empregados. Acontece ao mesmo tempo em que os outros tipos de comunicação circulam no ambiente organizacional, transitando em todos os seus setores, buscando otimizar o seu funcionamento.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação interna deve apresentar políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para o pessoal interno. Além disso, deve ser considerada como uma ferramenta estratégica, que possibilita a compatibilização dos interesses dos empregados e da organização, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis hierárquicos.

1.3.1.3 Comunicação mercadológica

Já a comunicação mercadológica lida com toda a produção de comunicação relacionada aos objetivos mercadológicos e se concretiza na divulgação publicitária dos produtos ou serviços das organizações. Esta vertente da comunicação está diretamente ligada ao marketing de negócios, o qual deve dar todas as coordenadas e fornecer os subsídios necessários para a criação e organização da comunicação mercadológica, através de informações colhidas em pesquisas de mercado e de produto. Kunsch acrescenta que, nas organizações, o mix da comunicação de marketing envolve a propaganda, a promoção de vendas, merchandising, feiras e exposições, marketing direto, vendas pessoais ou forças de vendas, etc.

Além disso, a comunicação mercadológica relaciona as ambições de negócio, de busca pelo aumento do público consumidor e boa inserção do seu produto no mercado à dimensão simbólica, que visa persuadir o cliente, conhecendo-se o seu quadro sociocultural e os canais adequados para atingi-lo, por meio de diversas formas, com a finalidade de atender os objetivos delimitados pela área de marketing da organização.

1.3.1.4 Comunicação institucional

Completando o mix da comunicação integrada, a comunicação institucional é responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Gerenciada pela área de relações públicas, ela se concentra nos aspectos corporativos institucionais que representam o lado público das organizações, buscando construir uma personalidade organizacional que influencie política e socialmente a sociedade em que está inserida.

O conteúdo que se relaciona com a comunicação institucional são as filosofias, as políticas, as práticas, os objetivos, a missão, a visão e os valores das organizações. Neste sentido, mais do que emitir informações que dizem respeito aos interesses comerciais, esta vertente da comunicação busca criar impressões e conceitos sobre a instituição. De acordo com Kunsch, essa é uma atividade complexa, que demanda *estratégias e políticas bem definidas de comunicação, delineadas e planejadas estrategicamente pela área de relações públicas, numa perspectiva de comunicação integrada* (KUNSCH, 2003, p.165).

1.4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

No gerenciamento da comunicação nas organizações, a comunicação interna é uma área estratégica e deve ser incorporada no conjunto das definições de políticas, estratégias e objetivos funcionais. Ela se constitui num campo de conhecimento que se propõe a estimular o diálogo e troca de informações entre a direção e os empregados (público interno), a partir de uma postura de transparência e da utilização de canais livres e eficientes, objetivando alcançar qualidade nos produtos ou serviços referentes à organização e contribuir para incentivar o cumprimento da sua missão por todos os funcionários. Segundo Marchiori,

a comunicação interna está embasada na administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais, mas principalmente mediante os veículos de comunicação que existem e determinam a “forma” de comunicação, provavelmente com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas (MARCHIORI, 2008, p.11).

Para que a comunicação interna consiga alcançar seus objetivos, Kunsch (2003) enumera algumas responsabilidades que a organização deve assumir, que são: a disposição da direção em abrir as informações; escolher pela autenticidade, usando a verdade como princípio; prezar pela rapidez e competência; respeitar as diferenças individuais; implantar

uma gestão participativa, capaz de se adaptar às mudanças culturais; utilizar novas tecnologias; gerenciar o pessoal especializado para que realize efetivamente a comunicação de forma abrangente, que se direcione às chefias e seus subordinados.

Para viabilizar a realização dos processos de comunicação interna, os meios adequados podem ser: comunicação face a face, murais, caixas de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, revista, newsletter, boletim, jornal, videoperiódicos, outdoors, videojornal, televisão interna, campanhas internas de comunicação, entre outros (KUNSCH, 2003 e MARCHIORI, 2008). Entre eles, tem destaque a comunicação face a face, que é fundamental para as interações em todos os níveis organizacionais, visto que a relação pessoal e a interação em tempo real não pode ser substituída por outra estratégia, pois é a que confere maior nível de confiança entre os envolvidos.

A comunicação interna deve estimular a interação entre todos os setores da organização, desde a cúpula administrativa, até a base operacional e por elas ser valorizada. Neste sentido, cada funcionário desempenha um papel importante na comunicação, compondo os diferentes fluxos e construindo relacionamentos. Além disso, o papel dos líderes não deve ser unicamente o de influenciar pessoas, mas de interagir com elas de uma forma dialógica.

A proposta da comunicação interna é incentivar o público interno a construir significados e se relacionar com o contexto, de forma que tenham uma função de co-criadores de uma realidade organizacional que lhes faça sentido e lhes proporcione a sensação de pertencimento. Assim, a comunicação deixa de ser uma ferramenta de transmissão de informações para ser um processo de caráter formativo, ou seja, ela deve envolver, inovar, estimular a criatividade, dar oportunidades de aprendizagem e, principalmente, fomentar a produção de conhecimento. Isto significa que a comunicação interna deve contribuir para o desenvolvimento das pessoas. Para Marchiori (*id.*), a perspectiva da comunicação como um processo é uma atitude que incita as pessoas a explorarem suas potencialidades e a se desafiarem como seres humanos.

Marchiori chama atenção também para a *diversidade* cultural presente no ambiente interno das organizações. Para contribuir com que a experiência profissional faça sentido aos funcionários, torna-se necessário que a área de comunicação compreenda a possibilidade de diversas formas de interação e apropriação da realidade, o que acarreta na existência de inúmeras contextos organizacionais, com os quais deve se relacionar, a fim de construir ambientes mais saudáveis e manter viva a identidade das organizações.

A partir da construção de interações baseadas no respeito às diferenças e estímulo ao desenvolvimento das habilidades individuais, cria-se nas organizações um clima de confiança, responsabilidade e sensibilidade, e o estabelecimento de relações caracterizadas pelo comprometimento dos funcionários.

Os resultados da gestão da comunicação interna são muitos, dos quais destacam-se a

sobrevivência da organização e conseqüentemente fortalecimento de suas redes de relacionamento; valorização interna de suas relações; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios; fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, permitindo maior flexibilidade, criatividade e, conseqüentemente, inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas, com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacional interna. (MARCHIORI, apud MARCHIORI, 2008, p.13).

Quando a comunicação interna é bem estruturada, contribuindo para uma identidade consolidada, estas refletem na relação entre a organização e seus públicos externos. Além disso, o engajamento e comprometimento dos funcionários tem relação direta com o desempenho financeiro das organizações.

2 PREPARANDO A CIDADE PARA A COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014

Após decidido que a Copa do Mundo de 2010 seria realizada na África do Sul, a *Fédération Internationale do Football Association* (FIFA) decidiu que a 20ª edição da Copa do Mundo FIFA de 2014, juntamente com a Copa das Confederações em 2013, deveriam ser realizadas na América do Sul. Por conta disso, convidou as Associações-Membros Sul Americanas a apresentarem propostas de candidatura para sediar as competições em seus respectivos territórios.

Desse modo, em 30 de outubro de 2007, o Brasil foi escolhido o País-Sede da competição final da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014¹ e, em 31 de maio de 2009, foram escolhidas as doze Cidades-Sedes que vão abrigar os jogos. A escolha foi baseada na regionalização do país, sendo selecionada no Norte a cidade de Manaus; no Nordeste as cidades de Fortaleza, Natal, Recife e Salvador. No Sudeste, as cidades-sede serão São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte; no Centro-Oeste Brasília e Cuiabá e, no Sul, Curitiba e Porto Alegre.

A FIFA é a criadora da Copa do Mundo da FIFA e da Copa das Confederações e detém a autoridade máxima sobre a forma como as competições são realizadas e organizadas. Portanto, apesar da escolha das Cidades-sedes, é necessário que cada uma delas atenda às exigências da federação, sob pena de serem desclassificadas.

Neste sentido, cada Cidade-Sede assinou o Acordo da Cidade-Sede (*Host City Agreement*), que indica os compromissos que as cidades devem cumprir, de acordo com a complexidade do evento. O documento regulamenta ações destinadas à promoção das cidades, tratamento dos estádios de futebol, ordenamento de trânsito e transporte no período da competição, padronização dos campos de treinamento, exigências relacionadas à segurança e saúde, promoção de festas pela FIFA (*fan fests*), direitos comerciais de patrocinadores do evento, ações de proteção ambiental, gerenciamento da Comunicação Social, entre outros. Em relação às ações de Comunicação Social, a FIFA orienta como devem ser feitos os usos de Marketing, Publicidade e Propaganda, divulgação de conteúdo, realização de eventos, utilização da logomarca da Copa do Mundo, etc. Além disso, houve a assinatura do Termo de Compromisso entre o COL (Comitê Organizador Local da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014) e a Cidade-Sede, que tem como objetivo estabelecer prazos inerentes à organização das competições, os quais as cidades devem obedecer integralmente.

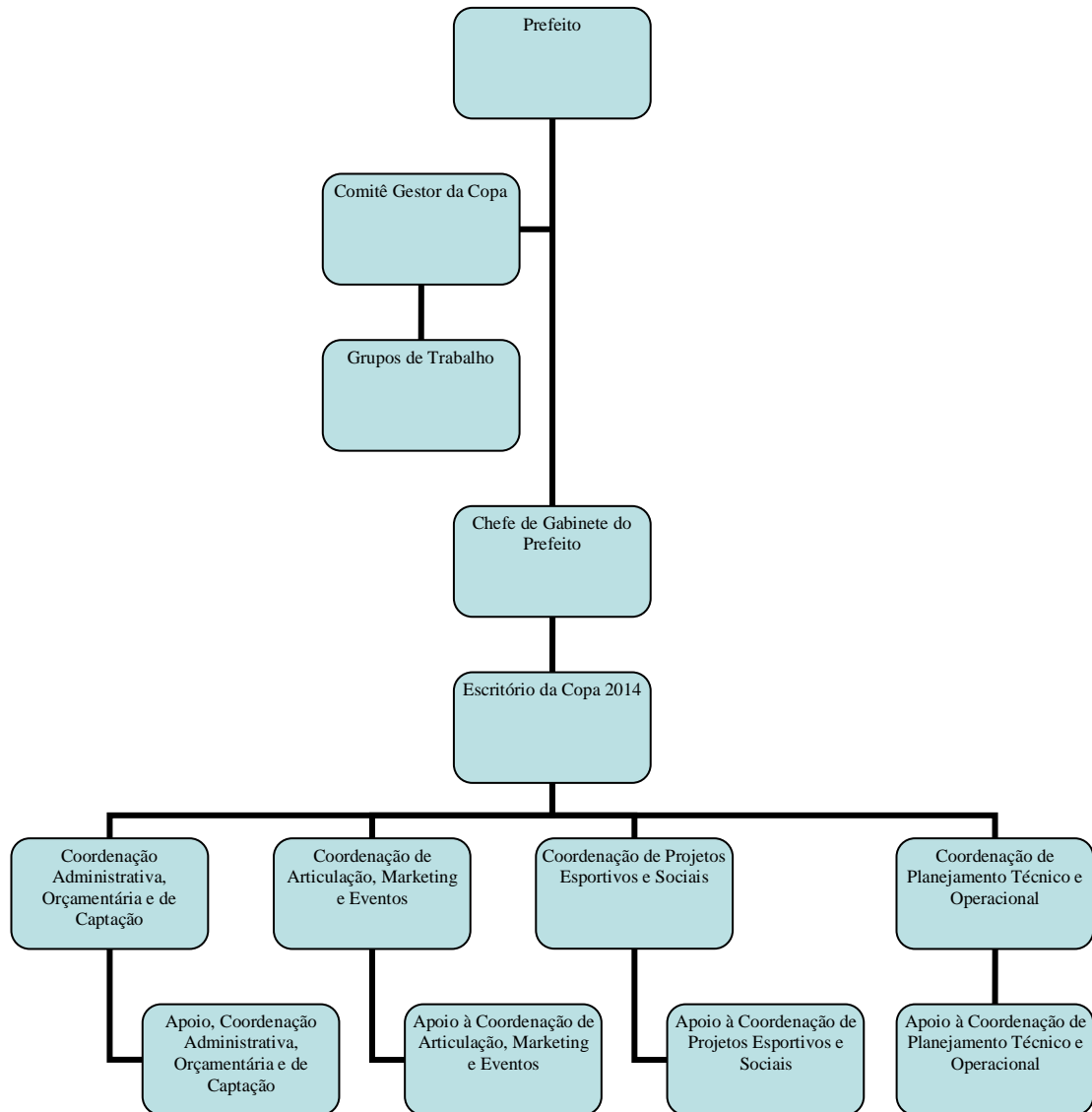
¹ Nomenclatura oficial estabelecida pela FIFA para a Copa que será realizada no Brasil e deve ser respeitada sempre quando o evento for mencionado.

Ao assinar o Acordo da Cidade-Sede, a cidade garante que dispõe de aparato administrativo para tomar todas as providências necessárias à realização dos jogos, incluindo a instalação do Comitê Gestor da Copa do Mundo na cidade, que tem o objetivo de promover a articulação dos órgãos e entidades envolvidos na implementação das ações necessárias ao cumprimento do calendário definido pela FIFA e pelo COL para a realização da Copa do Mundo 2014.

Para regulamentar e estabelecer marcos legais na administração da cidade de Salvador em relação à sua preparação para a Copa de 2014, o Prefeito João Henrique designou Leonel Leal, Chefe de Gabinete do Prefeito,

para, em nome do município, coordenar e promover as ações necessárias em articulação com órgãos municipais, estaduais e federais ao cumprimento do calendário definido pela Fédération Internationale do Football Association – FIFA e pelo Comitê Organizador Local da Copa do Mundo FIFA 2014, visando à realização da Copa do Mundo 2014 em Salvador (DOM 28/03/2010).

Devido à complexidade das ações do município para a realização da Copa do Mundo, uma estrutura administrativa foi inicialmente montada para a coordenação de todas as ações relacionadas à realização da Copa do Mundo, organizada da seguinte forma:



No topo da estrutura, localiza-se o Prefeito João Henrique, chefe do poder executivo da cidade de Salvador democraticamente instituído, que possui a responsabilidade de validar ou vetar todas as ações a serem executadas pela cidade para a realização da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014.

Abaixo, como uma estrutura de apoio institucional, localiza-se o Comitê Gestor da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 – Salvador, cuja criação corresponde a uma exigência da FIFA, que foi instituído pelo Decreto nº 20.711, com as funções de

discutir e deliberar sobre o Plano Diretor da Copa e a Matriz de Responsabilidades; promover a articulação entre entes públicos e privados envolvidos na organização do evento; assegurar a transparência das ações por meio de divulgação das informações relativas à Copa do Mundo 2014 e apresentar ao Chefe do Poder Executivo relatórios periódicos sobre a execução dos projetos e programas necessários à realização da Copa do Mundo de 2014. O comitê deverá atuar em parceria com o Comitê Gestor do Estado da Bahia. ((DOM 10 a 12/04/2010).

Os Grupos de Trabalho (GTs) são agrupamentos multidisciplinares compostos por membros de todas as secretarias do município, que possuem a função de criar e executar projetos com a finalidade de preparar a cidade para o megaevento, bem como fornecer, quando necessário, informações e contribuições técnicas para os membros da estrutura administrativa sobre as ações que forem desenvolvidas pelo município. Seguindo uma estrutura que foi montada em nível federal, os GTs foram divididos em nove temáticas diferentes, são elas Infraestrutura, Arena e seu Entorno, Segurança, Promoção Comercial e Tecnologia, Cultura e Educação, Desenvolvimento Turístico, Meio Ambiente e Sustentabilidade, Saúde e Transparência e Controle (DOM 17/06/2010, Decreto nº 20.890 de 16/06/2010).

Em seguida, localiza-se o Chefe de Gabinete do Prefeito, gestor responsável pelos assuntos da Copa no município que, diante da complexidade que um evento como a Copa do Mundo apresenta, criou o Escritório Municipal da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 – Salvador Cidade-Sede (ECOPA), uma estrutura administrativa de apoio à coordenação executiva da Copa de 2014. As principais funções do Ecopa são: cumprir e/ou possibilitar o cumprimento de todas as exigências da FIFA pela cidade, com o fim de prepará-la para a realização da Copa do Mundo; e garantir legados que um evento desse porte pode trazer para a sociedade soteropolitana.

Os legados a que se refere o Ecopa são de três tipos:

- a) Legado Físico: envolve as soluções para o trânsito; melhorias viárias e urbanas; nova arena esportiva e melhorias no sistema de fornecimento de serviços básicos (ex.: água e energia);
- b) Legado Social: abrange a promoção do turismo e do comércio local; melhoria da qualidade de vida da população do entorno da arena; qualificação de profissionais liberais do município; geração de empregos temporários e definitivos; etc.
- c) Legado Institucional: garante a qualificação dos servidores públicos em diversas habilidades (ex.: projetos, processos e gestão de mudanças); adoção de metodologias diversas e sistematização de processos municipais que atualmente são desenvolvidos de forma empírica.

Segundo o gestor do Ecopa, Humberto Viana, a opção do Prefeito de criar um escritório diretamente ligado ao seu gabinete, em detrimento da instituição de uma secretaria extraordinária ou órgão equivalente, deve-se à necessidade de a administração do município cuidar deste assunto utilizando a menor burocracia possível, com acesso livre às diversas

instâncias de decisão, colocando à disposição a equipe que dá suporte à cúpula administrativa da cidade.

2.1 CONHECENDO A ESTRUTURA DO ECOPA

Funcionando desde abril de 2010, o Escritório Municipal da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 foi instalado na Av. Joana Angélica, nº399, Nazaré, no 3º andar do Ed. Fernando José Rocha, sede do Instituto da Previdência do Salvador (PREVIS). Inicialmente, a estrutura foi idealizada com os seguintes departamentos: Gestão Administrativa; Coordenação Administrativa, Orçamentária e de Captação; Coordenação de Articulação, Marketing e Eventos; Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais; Coordenação de Planejamento Técnico e Operacional.

A Gestão Administrativa está sob responsabilidade do Assessor Especial do Prefeito e Gestor do Ecopa, Humberto Viana, que visa coordenar todas as atividades do escritório, prezando pela excelência e qualidade. Para auxiliar o seu trabalho, o administrador conta com a contribuição de duas secretárias, separadas nos turnos matutino e vespertino.

A Coordenação Administrativa, Orçamentária e de Captação é gerida pelo administrador Paulo Landeiro, e executa ações relacionadas à viabilidade do escritório, interação com a máquina administrativa da Prefeitura, elaboração de decretos, etc. Recentemente, o administrador conta com a colaboração do advogado Jodian Moura, que o auxilia nos assuntos relacionados aos enquadramentos legais das ações do Ecopa, bem como acompanhamento dos trâmites legais do município relacionados ao escritório.

Na Coordenação de Planejamento Técnico e Operacional localizam-se o administrador Jerônimo Henrique, que responde pelo setor e o também administrador Marcio Gouveia, seu assistente. A função deste departamento é gerenciar estrategicamente todo o trabalho técnico e operacional do escritório, mas sua atuação ainda tem sido muito limitada, visto que as ferramentas de gestão do Ecopa, como o Plano de Governança, o *masterplan* (planilha de acompanhamento das ações contidas no Plano de Governança) e o organograma definitivo estão em fase de avaliação e validação.

Responsável por todas as ações relacionadas ao universo comunicacional que diz respeito ao Ecopa, a Coordenação de Articulação, Marketing e Eventos é atualmente composta pela profissional de Relações Públicas Liana Ribeiro e pela jornalista Luana Brito. Apesar de significar uma área estratégica, a concepção desta coordenação apresenta uma limitação, revelada na sua nomenclatura, que restringe a gestão da comunicação a ações de

articulação, marketing e eventos, não compreendendo o entendimento de gestão integrada da comunicação.

Outro agravante neste setor é que, entre as coordenações, esta é a que ainda não possui um coordenador, visto que as comunicólogas que atuam não possuem posição estratégica e executam as ações de comunicação de acordo com a demanda de trabalho, sem seguir um planejamento.

As atividades a que este setor responde excedem as ações expressas na sua nomenclatura. Entre elas, destacam-se a criação de uma identidade visual, com elaboração de folders, pastas, canetas, anúncios, padronização do material gráfico, elaboração do site, entre outros. Outra área contemplada é a de eventos, com realização de reuniões, eventos e encontros administrativos com finalidade de formalização de parcerias e divulgação do escritório e atividades de receptivo de visitantes; e assessoria de imprensa, que abrange o envio de relises para o Diário Oficial do Município e imprensa, coletivas de imprensa, entrevistas e clipagem. Todas as atividades são enquadradas nas exigências da FIFA, presentes nos manuais de aplicação da marca e no *Host City Agreement*.

Neste sentido, a comunicação é vista como ferramenta de gestão e não contempla as áreas da comunicação integrada (comunicação administrativa, institucional, interna e mercadológica) e, mesmo desenvolvendo ações que poderiam se enquadrar em uma dessas áreas, isso não é feito de forma planejada e sinérgica.

Já a Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais se constitui no setor de maior volume e complexidade de ações. Gerida pelo profissional de Educação Física Rodrigo Cintra, que é assessorado por uma equipe composta por três pessoas, uma assistente administrativa, Rebeca Caldas; pelo especialista em captação de recursos recentemente contratado Hagmar Madeira e um estagiário, Bruno Mascarenhas, o setor é alvo de estudo deste trabalho e será melhor analisado adiante.

Além dos funcionários listados, ainda há a atuação da secretária Telma Oliveira, que assiste às três coordenações do escritório.

O município contratou também a consultoria *Ernst&Young*, com a finalidade de elaborar o Plano Diretor para a Copa do Mundo FIFA 2014 (DOM 07 a 09/08/2010), e vem desenvolvendo ações relacionadas ao planejamento administrativo do ECOPA e do município, levando em consideração a criação de organogramas, Plano de Governança do Município, planos de ações, cronogramas, estratégias de excelência de gestão, resolução de problemas, criação e acompanhamento do masterplan, entre outros.

Ao todo, a equipe do Ecopa é composta por quatorze funcionários, que é distribuída em duas salas: uma preenchida por toda a equipe técnica, formada pelas coordenações, totalizando nove pessoas; e outra subdividida em duas salas menores, uma reservada para o gestor do escritório e outra para as quatro secretárias. Os ambientes são separados por compensado de madeira e não possuem a extensão necessária para comportar confortavelmente o número de funcionários.

Vale salientar ainda que atualmente o Ecopa não conta com sala de reunião ou compartimento que possibilite um encontro mais reservado. Quando há necessidade de realizar reuniões, a equipe conta com a contribuição da Assessoria de Relações Internacionais, localizada ao lado do escritório, da *Ernst&Young*, que disponibilizam a sala de reuniões e, às vezes, são realizadas reuniões no gabinete do Prefeito.

No entanto, o Ecopa está em fase de consolidação. Em relação aos recursos humanos, estão sendo elaborados, em parceria com a consultoria, um organograma mais amplo e complexo, com vistas a responder as diversas demandas para a organização da Copa do Mundo, bem como a definição da missão, visão e outras questões norteadoras do órgão. Além disso, estão sendo confeccionados o Plano de Governança do Município, que contempla todas as áreas e atividades relacionadas à realização do evento, além da confecção do *masterplan*, estabelecimento dos planos de ação, formalização de rotinas administrativas, etc. Além disso, em pouco tempo o grupo vai ser transferida a outro local, que vai dispor de uma estrutura mais eficiente, que atende às necessidades de acomodação da equipe.

2.2 COORDENAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS E SOCIAIS: PENSANDO A COPA DO MUNDO DE FORMA ESTRATÉGICA

Dentro da estrutura do Ecopa, a Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais apresenta grande relevância. É nela que se concentram os projetos relacionados à Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, tanto os que se referem à estrutura administrativa do município, quanto os que se referem a instituições parceiras do Ecopa.

Segundo o coordenador de Projetos, Rodrigo Cintra, as principais funções da coordenação são: gerir o portfólio de projetos relacionados à Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014; coordenar, organizar e gerir todos os processos relacionados ao portfólio de projetos, primariamente aqueles provenientes da administração do município e, em segundo plano, os demais projetos relacionados ao evento; interagir e promover a integração entre todos os órgãos da Prefeitura Municipal de Salvador, no que tange à elaboração e execução dos

projetos do município de forma multissetorial; vislumbrar possibilidades de captação de recursos para os projetos e assim orientar os órgãos municipais e entidades parceiras; fazer a gestão dos jogos e de todos os projetos relacionados aos mesmos antes, durante e depois da realização da Copa; ser o PMO (*Project Management Office*) dos projetos oficiais da Copa do Mundo da FIFA 2014, isto é, ser o setor que conduz, planeja, organiza, controla e finaliza as ações dos projetos.

Entre as ações desenvolvidas pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais, destaca-se o estabelecimento do diálogo com as secretarias municipais, por meio dos nove GTs, o que acarretou na produção de um total de 139 de projetos para a Copa do Mundo. Para administrar esse contingente de propostas, foi desenvolvida uma metodologia de priorização dos projetos que devem ser contemplados pelo orçamento do município, referente aos próximos anos (tarefa concluída) e a equipe vem desenvolvendo ações para atrair contribuições de outras instâncias que possibilitem a execução do maior número possível de projetos, além de se posicionar como parceira de instituições que tenham interesse em desenvolver projetos próprios relacionados à Copa do Mundo de 2014 em Salvador. As ferramentas de gestão utilizadas para a coordenação dos projetos dividem-se em tecnológicas - *MS Project, MS Access e Microsoft Excel* - e metodológicas - *PMBok, templates Copa* (construído pelo Ecopa e *Ernst&Young*), Acordo da Cidade-Sede, Adicional do Acordo da Cidade-Sede, Caderno de Encargos da FIFA.

Desta forma, a coordenação se relaciona com diversos públicos, divididos em:

- a) Público Interno: funcionários do Ecopa, Comitê Gestor do Município, secretarias da Prefeitura Municipal de Salvador, empresas e autarquias municipais.
- b) Público Externo: COL/FIFA, sociedade civil organizada, iniciativa privada, entidades representativas, academia (Universidades e Faculdades), terceiro setor.

A interação com os públicos da Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais se dá através da realização de reuniões (inclusive em outros estados), participação em eventos de classes, utilização de ferramentas de internet, como a utilização de e-mails e o contato pessoal. Além disso, existem possibilidades de captação de recursos através de investimentos estrangeiros, o que possibilita o deslocamento do coordenador para outros países em eventos estratégicos, como o “Casa Brasil”, realizado na África do Sul, no período da Copa 2010 e a Expo Xangai, uma feira de investidores chineses, que aconteceu em outubro deste ano.

Já no ambiente interno, os meios de comunicação estabelecidos pela coordenação para interagir com os funcionários do Ecopa são: telefone, *e-mail*, agenda virtual, agenda física, reuniões presenciais e conversação face a face, que é potencializada, visto que a estrutura do

escritório possibilita grande interação. Em relação aos conteúdos, segundo o coordenador de projetos, eles são separados, de acordo com os fluxos: informações e feedback de projetos são compartilhados com o gestor do escritório, os coordenadores e subordinados da coordenação de projetos. As informações sobre agenda e compromissos a serem cumpridos no dia a dia, apenas com os subordinados, que acessam esse conteúdo diariamente.

Diante da diversidade de públicos e da complexidade das ações referentes à Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais, torna-se de fundamental importância a gestão da comunicação, que deve ser incorporada pelas decisões estratégicas deste setor, compreendendo cada público de forma separada, mas dentro do viés da comunicação integrada. Neste trabalho, será analisada a comunicação interna realizada pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais no Escritório Municipal da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014.

3 A COMUNICAÇÃO INTERNA REALIZADA PELA COORDENAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS E SOCIAIS NO ECOPA

3.1 ENCONTRANDO UMA METODOLOGIA DE ANÁLISE

3.1.1 Natureza da Pesquisa

Para fazer um estudo sobre a comunicação interna exercida pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais no Ecopa, a opção de metodologia considerada mais adequada foi a pesquisa qualitativa, caracterizada por considerar o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; apresentar caráter descritivo; valorizar o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e priorizar o enfoque indutivo (NEVES, 1996), aspectos que serão detalhados a seguir:

3.1.1.1 Ambiente natural

O ambiente natural escolhido para a pesquisa foi o Escritório da Copa do Mundo da FIFA 2014, contemplando a Gestão Administrativa, a Coordenação Administrativa, Orçamentária e de Captação, a Coordenação de Articulação, Marketing e Eventos, a Coordenação de Projetos Esportivos e Social e a Coordenação de Planejamento Técnico e Operacional.

3.1.1.2 Pesquisador

Por ser integrante do quadro de funcionários do Ecopa, trabalhar na coordenação de projetos e já ter formação em Comunicação Social (Produção em Comunicação e Cultura), foi possível observar o ambiente e perceber a necessidade de se estudar a gestão da comunicação interna, objetivo do presente trabalho. Esta postura refere-se ao observador participante. Segundo Martins (2000, p.55), nesta técnica, o pesquisador observador *torna-se parte integrante de uma estrutura social e, na relação face a face com os sujeitos da pesquisa, coleta dados e informações.*

Para realizar a pesquisa no ambiente, o problema central foi previamente revelado para a equipe do Ecopa, que concordou em fornecer informações, caracterizando assim o pesquisador observador como formal.

3.1.1.3 Caráter descritivo

Para construir o perfil da comunicação interna exercida pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais do Ecopa, foi necessário organizar de forma descritiva as informações coletadas através da aplicação do questionário, somadas às considerações levantadas a partir da vivência no ambiente. Na descrição, buscou-se construir uma visão abrangente sobre a comunicação interna desenvolvida pela coordenação de projetos, agrupando-se as respostas semelhantes e destacando-se as informações diferenciadas.

impressão dos entrevistados sobre o problema de pesquisa

Na pesquisa, a impressão dos funcionários do Ecopa sobre a comunicação interna exercida pela coordenação de projetos foi considerado um fator importante, com o objetivo de compreender a relação entre o setor e o público interno.

3.1.1.4 Enfoque indutivo

Com base no conhecimento adquirido e nas informações coletadas, as questões formuladas foram ao encontro das problemáticas da comunicação interna exercida pela coordenação de projetos e possibilitaram a pontuação e dimensão das deficiências e potencialidades a partir da resposta dos entrevistados.

3.1.2 Amostra

O público da pesquisa foi composto por dez funcionários do escritório, excluindo-se quatro pessoas, o coordenador de projetos, principal agente de comunicação da coordenação, a assistente administrativa da coordenação de projetos, autora do presente trabalho, além do advogado e do especialista em captação de recursos, visto que eles foram contratados há poucos dias, e não possuem vivência suficiente para fornecer dados sobre a comunicação interna exercida pela coordenação de projetos.

Na pesquisa, foram considerados os níveis hierárquicos e os setores a que pertenciam os entrevistados, visando compreender a comunicação com os diversos públicos e fazer uma análise mais aprofundada.

3.1.3 Instrumento da Pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi questionário, composto por perguntas que possibilitaram a avaliação de variáveis relacionadas à comunicação interna. As questões formuladas foram de tipo abertas, totalmente desestruturadas, com a finalidade de *conduzir o informante a responder com frases e orações (ibid., p. 5)*.

O questionário incluiu perguntas gerais, aplicadas a todos os funcionários e perguntas específicas, de acordo com o público contemplado, buscando identificar peculiaridades na comunicação interna direcionada a cada setor. Assim, foram elaborados quatro tipos de questionários, direcionados ao gestor e coordenadores, subordinados, subordinados da Coordenação de Projetos Esportivos Sociais e profissionais de comunicação.

3.1.4 Procedimento da Pesquisa e Análise de Dados

Para obter as informações desejadas sobre a comunicação exercida pela coordenação de projetos, os questionários foram disponibilizados de forma impressa ou por e-mail. A organização das respostas e arrumação de dados foi feita através da sistematização das informações dentro de seis categorias, são elas meios de comunicação, periodicidade, ambiente, conteúdos, ruídos e barreiras e integração e participação.

Após o registro das informações disponibilizadas, foi feita uma análise sobre os dados fornecidos, confrontando-os com os conhecimentos adquiridos durante a construção do trabalho, o que possibilitou compreender o cenário da comunicação interna desenvolvida pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais no ambiente do Ecopa.

3.2 ENTENDENDO O FENÔMENO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA COORDENAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS E SOCIAIS

3.2.1 A Comunicação Interna da Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais segundo os Funcionários do Ecopa

3.2.1.1 Meios de comunicação

Os meios de comunicação listados pelos entrevistados são comunicação face a face, e-mails, reuniões, atas e relatórios. O gestor do Ecopa acrescentou as mídias sociais, como *MSN*, *Twitter*, *Orkut* e uma secretária apontou o *follow-up*, que é uma planilha de acompanhamento das principais ações realizadas no escritório, atualizada periodicamente.

3.2.1.2 Periodicidade

Uma parte dos entrevistados informou que há compartilhamento diário de informações relacionadas à Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais. O coordenador administrativo de orçamento e captação informou que a interação acontece sempre que for necessário para a administração pública municipal. Como a sua coordenação se relaciona com a máquina administrativa do município, pode-se aferir que a comunicação acontece quando surge a demanda de trabalho que envolve a sua coordenação e a de projetos. Os subordinados de outras coordenações assinalaram que a comunicação acontece sempre que necessário ou quando as informações são solicitadas e uma secretária do gestor informou que o *follow-up* é atualizado semanalmente.

O gestor do escritório informou que há duas formas de compartilhamento de informações segundo a periodicidade; são elas a informal, que é a rotina diária de conversações, reuniões, trocas de *e-mails*, etc, que é feita de forma espontânea; e a formal, que é realizada a partir de uma reunião semanal, na qual se discute o *masterplan* com todos os funcionários do Ecopa.

3.2.1.3 Ambiente

Todos os entrevistados informaram que a troca de informações acontece no ambiente do Ecopa, alguns indicaram ainda o escritório da consultoria, o gabinete do Prefeito e outros órgãos, quando há a presença dos funcionários em reuniões externas. A barreira apontada por parte dos funcionários foi a limitação da estrutura física, que dificulta a troca de informações, visto que não tem espaço para construir mais divisórias, nem apresenta tratamento acústico, o que acarreta na interferência de conversações e justaposição de atividades, como conversas ao telefone, resoluções de problemas no trabalho com o colega ao lado, interferindo na concentração dos interlocutores e ocasionando em entendimento truncado.

3.2.1.4 Conteúdo

Segundo os coordenadores e o gestor do escritório, é possível ficar informado sobre a atuação da coordenação de projetos a partir das informações transmitidas sobre as atividades a serem desenvolvidas e o feedback daquelas já executadas. No entanto, o gestor do escritório salientou que o conteúdo é incipiente e o coordenador administrativo de orçamento e captação, juntamente com a profissional de relações públicas deram destaque às informações sobre atividades que são executadas em interface com os seus departamentos. A jornalista acrescentou que as informações são disponibilizadas em resposta a solicitações e não existem relatórios que apontem resultados ou ações desenvolvidas. O estagiário da coordenação de projetos e a secretária que assiste à equipe técnica informaram que o conteúdo disponibilizado não é suficiente.

Alguns entrevistados apontaram a implantação do sistema de controle do *masterplan* como uma forma de diminuir as lacunas do conteúdo disponibilizado, pois socializa a definição de tarefas, metas, responsáveis e prazos.

3.2.1.5 Ruídos e barreiras

A maioria dos entrevistados sinalizou que não há ruídos na comunicação. Os ruídos e barreiras apresentados foram a dispersão da informação transmitida por conta da rotina informal da comunicação e o excesso de trabalho realizado pela coordenação, o que impossibilita a dedicação de tempo e atenção à socialização de informações. Além disso, as secretárias do gestor apontaram a comunicação não satisfatória sobre assuntos de última hora e a utilização de uma linguagem complexa. Nesse ponto, o assistente da coordenação de planejamento informou que quando há dúvidas, elas são prontamente esclarecidas.

3.2.1.6 Integração e participação

Os entrevistados disseram que as informações compartilhadas pela coordenação de projetos colaboram com a sua atuação no Ecopa, pois se trata de um setor estratégico para o bom andamento das ações do escritório. Além disso, assinalaram que se sentem à vontade para sugerir, opinar e criticar as ações da coordenação de projetos e que suas contribuições serão levadas a efeito se consideradas relevantes e fundamentais. Sobre isso, o gestor do

escritório acrescentou que a política de relacionamento adotada no Ecopa possibilita a interlocução entre as partes na busca pelo consenso ou convencimento.

O estagiário da coordenação de projetos informou que se sente confortável em informar ao coordenador sobre insatisfações no desenvolvimento do seu trabalho e expressar opiniões e sugestões para melhorá-lo.

A profissional de relações públicas informou ainda que não há ações da área de comunicação voltadas para a coordenação de projetos e a jornalista salientou a necessidade em aumentar a interação com a coordenação, a fim de obter informações sobre os projetos mais relevantes e plausíveis, pois eles podem despertar interesse na mídia e se constituir em boas pautas para atrair os jornalistas. Além disso, salientou a necessidade de haver iniciativas na coordenação de projetos em sugerir pautas a partir dos projetos.

3.2.2 Análise da Comunicação Interna realizada pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais

Baseando-se nas respostas dos questionários distribuídos aos funcionários do Ecopa e associando-as ao conteúdo teórico discutido no primeiro capítulo, torna-se possível fazer um levantamento sobre o perfil da comunicação interna exercida pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais.

Ao comentar sobre a comunicação interna exercida pela coordenação de projetos, todos os entrevistados mostraram que existe uma sobreposição da rede informal de comunicação sobre a formal, com utilização de canais também informais, prejudicando assim a comunicação administrativa. Não há qualquer registro sobre utilização de ofícios, comunicações e cartas internas, etc, que demonstre que haja oficialização das ações executadas na coordenação.

Os meios de comunicação utilizados são adequados à comunicação interna, predominando os relacionados à comunicação oral direta e indireta e os escritos, como a comunicação face a face, telefone, e-mails e reuniões. Alguns deles, como atas e relatórios foram pouco mencionados, o que significa que há necessidade de aumento de esforços para a realização de registro formal e compartilhamento das informações à equipe. Isso se confirma na utilização de mídias sociais que são utilizadas como meio de comunicação, que, ao mesmo tempo em que são úteis, revelam um caráter de informalidade na transmissão das informações. O follow-up, ferramenta mencionada uma só vez, é socializado à equipe, mas por ter um caráter de pontuar as ações de forma desconectada, com o objetivo apenas de

acompanhamento, não possui informações acerca das atividades listadas e pouco contribui para uma comunicação bem sucedida. Apesar de ser um meio de comunicação estabelecido pela coordenação de projetos, nenhum dos entrevistados citou a agenda de compromissos como meio de comunicação adotado. Isso se deve à compreensão da agenda como ferramenta de trabalho e não como meio de comunicação sobre as atividades, com informações bastante limitadas, pois dizem respeito apenas à organização dos compromissos a serem cumpridos e não abrange conteúdos e soluções relacionadas aos projetos, construções de parcerias, ou seja, não há feedback sobre as ações desenvolvidas.

A periodicidade das informações é irregular e não planejada. Enquanto uns recebem diariamente, outros recebem apenas quando há interface de atividades entre áreas de atuação. Nestas ocasiões, a comunicação é informal e a única menção à formalidade refere-se às reuniões do *masterplan*, mas esta não é uma atividade desenvolvida pela coordenação de projetos, e sim da gestão do Ecopa juntamente com a consultoria e objetiva o acompanhamento das ações de todas as coordenações. Nessas ocasiões, há limitação de tempo e multiplicidade de informações, mostrando que essa ferramenta não é suficiente para a comunicação. Já a atualização semanal do follow-up e sua socialização estão sob responsabilidade das secretárias do gestor do escritório.

A atual estrutura do Ecopa é apontada como um dos grandes problemas para a comunicação interna. A ausência de espaço para reuniões reservadas, a convivência de toda equipe técnica na mesma sala, além das divisórias não apresentarem capacidade de garantir isolamento acústico limitam a comunicação. Ou seja, o ambiente do Ecopa é fonte de ruídos e isso acarreta na necessidade de utilização de outros espaços para a realização de interações.

O compartilhamento diário de informações revela que existe a preocupação por parte da coordenação de projetos em socializar as ações desenvolvidas. No entanto, semelhantemente ao que acontece com a periodicidade, a intensidade da comunicação varia, conforme o receptor. Além disso, com o caráter informal da comunicação e o fluxo, que é intenso, a dispersão da informação é um dos problemas apontados, revelando a necessidade da sistematização dos conteúdos, de forma a possibilitar ao receptor uma visão abrangente e realista sobre as atividades do setor.

A comunicação interna pela coordenação de projetos abrange os fluxos ascendente, descendente, horizontal e transversal. Nos fluxos ascendente e horizontal, há predominância da iniciativa do coordenador em socializar as informações diariamente. Entretanto, à medida que diminuem os níveis hierárquicos, percebe-se que é necessário haver demanda para a socialização dos conteúdos. Neste sentido, as secretárias e o estagiário da coordenação de

projetos possuem destaque, pois identificaram alguns problemas na comunicação, que são a insuficiência dos conteúdos direcionados, além da complexidade da linguagem e a informação incipiente sobre assuntos de última hora.

Esses dados demonstram que a coordenação de projetos deve buscar proporcionar um nivelamento do conhecimento sobre as ações do setor entre todos os funcionários. Assim, torna-se importante *olhar para a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional* (MARCHIORI, 2008, p.07).

Alguns entrevistados consideraram o excesso de atividades relacionadas à coordenação de projetos e a escassez de tempo como as principais causas da insuficiência na comunicação, diferindo-se da centralização das informações com objetivo de garantir poder (TORQUATO REGO, 2002). Além disso, a disponibilidade em esclarecer dúvidas mostra que há interesse pela coordenação em extinguir esses ruídos, o que, se feito de forma planejada, alcançará melhor êxito. Uma solução para esse problema é a utilização da comunicação dirigida (KUNSCH, 2003), que consiste em considerar cada público de forma separada, selecionando o conteúdo, a linguagem e veículos apropriados, com o objetivo de propiciar maior interação entre as pessoas e os grupos.

Apesar das deficiências apresentadas, os entrevistados informaram que elas não impedem o andamento das ações. Isso se deve, prioritariamente, à interação da equipe, ponto forte da comunicação interna entre a Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais no Ecopa. Por ter um lugar estratégico no escritório, os entrevistados informaram que há complementaridade com as ações das outras coordenações, fazendo com que as informações recebidas sejam aproveitadas e contribuam para as diversas atividades do escritório.

Outro aspecto importante apontado pelos funcionários dos diversos fluxos é a liberdade em contribuir, opinar, sugerir e criticar as ações desenvolvidas, o que demonstra a predominância do diálogo e a existência de um senso de participação dos funcionários. Além disso, existe fluidez na comunicação não apenas nos níveis ascendente e horizontal, mas também no transversal e descendente. Sobre o último, vale ressaltar que há poucos filtros no trânsito da informação entre os subordinados e o coordenador, o que possibilita maior interação, companheirismo e comprometimento, demonstrado no bom desempenho das atividades.

No entanto, há um agravante na interação com a área de comunicação, pois não há qualquer atividade desenvolvida por esse setor que seja direcionada à coordenação de

projetos, além de haver lacunas na comunicação com a área de jornalismo, visto que poderia ser alimentada com sugestões de pautas da área de projetos.

A boa qualidade da interação entre os funcionários é uma característica da comunicação interna no Ecopa entre todas as coordenações, não sendo uma característica específica da coordenação de projetos. Isso demonstra a visão da administração do escritório em estabelecer uma gestão menos verticalizada e burocrática e valorizar as interações pessoais e o companheirismo. Além disso, o coordenador de projetos possui destaque no processo de interação, visto que possui perfil caracterizado pela grande capacidade de diálogo, construção de parcerias, negociações e desenvolvimento de atividades conjugadas.

Assim, mesmo apresentando uma postura flexível na condução das atividades relacionadas aos projetos, permitindo a participação conjunta dos funcionários, não há sinais de que a coordenação de projetos tenha esse posicionamento de forma intencional para gestão da comunicação interna, pois, entre as informações disponibilizadas, não há identificação de ações desenvolvidas nesta direção.

A incipiência na interação com a área de comunicação é mais um indicador da visão limitada sobre a importância da comunicação, visto que ela é considerada um setor a parte, com atividades e demandas próprias, sem haver compartilhamento de informações direcionadas ao potencial comunicativo da coordenação, visto que pode se constituir em fonte de informações a serem compartilhadas com a sociedade.

Apesar das limitações no que diz respeito à gestão da comunicação no Ecopa, vale ressaltar a visão do gestor do escritório, que destacou a amplitude da coordenação de projetos e a necessidade de sua interação não apenas com os pares, mas também com os GTs nos níveis municipal, estadual e federal, além de abranger os parceiros e possíveis investidores. Além disso, o administrador abordou o caráter de complementaridade da comunicação com a coordenação, destacando que a sua visão tem caráter generalista sobre as atividades relacionadas aos projetos, enquanto que a coordenação se dedica a questões específicas, fator que enriquece a interação, possibilitando a ampliação do conhecimento de ambas as partes.

CONCLUSÃO

Considerando-se as ações de comunicação interna desenvolvidas pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais, pode-se concluir que ela é utilizada sob o viés da comunicação como ferramenta e não é pensada de forma estratégica no ambiente organizacional. Isso significa que a coordenação atenta para a comunicação apenas com a função de informação sobre as ações a serem executadas, ou no final das atividades, para socializar resultados, excluindo-se a gestão da comunicação no andamento das atividades, de forma estratégica para otimizar os resultados obtidos.

No entanto, devido à complexidade e dimensão das atividades da coordenação de projetos, que serão intensificadas ao longo dos próximos quatro anos, conforme se aproxima a Copa do Mundo, há uma necessidade eminente de se inserir a gestão da comunicação integrada, compreendendo as suas diversas áreas, nas estratégias de gestão dos projetos. Além disso, por ser um setor que se relaciona com uma diversidade de públicos, que abrange a estrutura do poder público municipal, estadual e federal, a FIFA, sociedade civil organizada, entidades representativas, instituições privadas, bem como universidades e terceiro setor, a gestão da comunicação será fator fundamental para o bom êxito das atividades.

Por ser uma coordenação estratégica dentro da estrutura do Ecopa, as ações desenvolvidas pela coordenação de projetos dependem em grande parte da contribuição das atividades dos funcionários pertencentes aos diferentes setores do escritório. Assim, adotar a gestão da comunicação interna de forma estratégica vai possibilitar uma maior interação entre os públicos internos e, conseqüentemente, maior flexibilidade na organização, criação de uma sociocultura mais aberta, com intensa participação e comprometimento de toda a equipe.

Neste sentido, torna-se necessário compreender as peculiaridades de cada grupo de trabalho, atentando para os fluxos de comunicação e a interação necessária com cada um deles e utilizar as ferramentas adequadas, como meios de comunicação, linguagem e conteúdo. Essas ações irão contribuir para a construção de uma identidade forte, através da frequente construção do conhecimento, mudanças de comportamentos e satisfação dos diversos interesses dos funcionários (MARCHIORI, 2008), em busca do alcance dos objetivos da coordenação dos projetos. Além disso, as relações interpessoais serão enriquecidas por sentimentos de confiança, responsabilidade e sensibilidade, criando um ambiente confortável para o desenvolvimento das atividades.

No entanto, para se construir uma gestão de comunicação interna dentro do viés da comunicação integrada pela coordenação de projetos, torna-se necessária a gestão da

comunicação integrada pelo Ecopa, em que a comunicação interna seja contemplada como uma das áreas estratégicas, somando-se às comunicações institucional, mercadológica e administrativa, formando o mix da comunicação integrada (KUNSCH, 2003). Essa integração vai possibilitar a complementaridade dos diversos programas comunicacionais, a utilização de uma linguagem comum em todos os setores e evitar sobreposição de tarefas. Isso pressupõe a mudança na concepção da coordenação de Articulação, Marketing e Eventos, que deixa de realizar ações pontuais e utilizar a comunicação apenas com função tática (MARCHIORI, 2008) e passa a desempenhar um papel estratégico, contemplando a comunicação como um processo que deve ter interação com os processos de decisão do escritório, com vistas a incluir a gestão da comunicação entre as atividades estratégicas para a obtenção dos resultados desejados.

Para desenvolver uma gestão de comunicação interna de forma eficiente, é necessário que haja um esforço por parte gestão do escritório e da comunicação em construir políticas, delinear estratégias e programas de ação para o público interno (KUNSCH, 2003), além de interagir com a comunicação administrativa, identificando os fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. É necessário também adequar as atividades de comunicação à política global do escritório, que deve ser claramente definida, e aos objetivos gerais da organização, bem como corresponder à missão, visão e valores organizacionais, de forma a estabelecer uma forte identidade corporativa e alcançar a eficácia das ações.

Sobre isso, vale salientar que o Ecopa está em fase de consolidação e as questões norteadoras, como políticas, missão, visão e valores estão sendo elaboradas, o que proporcionará uma ação mais direcionada à obtenção dos objetivos da organização. Outro aspecto que vale destacar é que já está sendo construído o Plano de Comunicação Interna, dentro do Plano de Governança do Município, que vai coordenar todas as atividades de comunicação interna desenvolvidas no escritório. Além disso, a atualização do organograma visa o crescimento da coordenação de comunicação, e nos próximos dias será contratada a responsável pelo gerenciamento da comunicação social.

É evidente também a preocupação em gerenciar as informações relacionadas a cada coordenação e socializá-las à equipe do Ecopa, através da utilização e atualização semanal do *masterplan*, que possibilita o controle e acompanhamento de ações realizadas pela equipe do escritório.

Para que se alcance os resultados esperados na preparação da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 e lá a equipe do Ecopa possa colher os frutos de um trabalho desenvolvido ao longo de quatro anos, torna-se necessário intensificar as ações desenvolvidas com vistas a

alcançar a interação das atividades, bem como a integração de toda equipe, que deve estar empenhada em alcançar um objetivo comum. Neste sentido, a gestão da comunicação integrada torna-se um fator de grande relevância, pois é uma eficiente estratégia para a gestão de uma organização com a amplitude e complexidade que o escritório apresenta.

Assim, a gestão da comunicação interna pela Coordenação de Projetos Esportivos e Sociais vai possibilitar a otimização das atividades desenvolvidas pela equipe do Ecopa relacionadas aos projetos, com vistas ao melhor aproveitamento dos funcionários e valorização pessoal e profissional dos envolvidos, prezando pelo melhor encaminhamento das ações da coordenação.

REFERÊNCIAS

A importância da comunicação interna nas organizações. Disponível em: <http://www.universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=10790> Acesso em 11/11/2010.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação Empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf> Acesso em: 20/10/2010

Como estimular a comunicação interna entre as equipes? Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/6752/como-estimular-a-comunicacao-interna-entre-as-equipes.html> Acesso em 11/11/2011.

Comunicação Interna. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html> Acesso em 11/11/2010

Comunicação interna dá vida às empresas. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Materia/6263/comunicacao-interna-da-vida-as-empresas.html> Acesso em 11/11/2010

Dez razões para o líder estreitar as relações com a equipe. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Dicas/6606/10-razoes-para-o-lider-estreitar-relacionamento-com-a-equipe.html> Acesso em 11/11/2010

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho em campo.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000100005&script=sci_arttext&tlng=pt Acesso em 14/11/2010.

Falar a mesma língua – comece agora. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/6756/falar-a-mesma-lingua-comece-agora.html> Acesso em 11/11/2010

FRAGA, Marcelo Loyola. (Org.) **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos dos cursos da Faculdade Pio XII.** 4 ed. rev. amp. Disponível em: http://www.faculdade.pioxii-es.com.br/anexos/normas_de_trabalhos_cientificos.pdf. Acesso em 15/11/2010

FIFA. **World Cup Host City Agreement.**

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4 ed. rev. atual. e amp. São Paulo: Sumus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações.** [S.l.: s.n., 200 ?]. Disponível em:

http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf
Acesso em: 15/10/2010

_____. Os desafios da Comunicação Interna nas Organizações. In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2008. Natal. **Anais do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.**

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia de Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso.** São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação Interna e sua importância nas organizações.** Disponível em:

<http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20MKT/artigo%2009.pdf> Acesso em 11/11/2010.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, nª3, 2º semestre, 2006. Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf> Acesso em 15/11/2010

O chefe explica, o líder comunica. Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/6677/o-chefe-comunica-o-lider-explica-.html>
Acesso em 11/11/2011

Pratique feedback – utilize a ponte. Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/6838/pratique-feedback-utilize-a-ponte.html> Acesso em 11/11/2010

Quadro de avisos: valorize esse recurso eficaz e de baixo custo. Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/6450/quadro-de-avisos-valorize-esse-recurso-eficaz-e-de-baixo-custo.html> Acesso em 11/11/2010

SALVADOR (Capital). Secretaria Municipal de Comunicação. Diário Oficial do Município. 28/03/2010

SALVADOR (Capital). Secretaria Municipal de Comunicação. Diário Oficial do Município. 10 a 12/04/2010.

SALVADOR (Capital). Secretaria Municipal de Comunicação. Diário Oficial do Município. 17/06/2010.

SANTOS, Marcos Eduardo dos. **Da observação participante á pesquisa-ação: uma comparação epistemológica para estudos em Administração.** Disponível em: http://www.angelfire.com/ms/tecnologia/pessoal/facef_pesq.pdf Acesso em 14/11/2010.

TORQUATO REGO. Fernando Gaudêncio. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e. São Paulo: Sumus, 1986.

_____. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. Cap. 1.