

PROCESSO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTABELECENDO UMA PARCERIA ENTRE RECURSOS HUMANOS E RELAÇÕES PÚBLICAS

Erica Silva e Alves¹ e Flávia Martins dos Santos²

Resumo

A área de recursos humanos foi responsável, por muito tempo, pela relação de trabalho entre a empresa e seus colaboradores e também pela comunicação nas empresas. Com a globalização e as transformações decorrentes dela, vieram também as mudanças nas relações de trabalho. Nesse sentido, a mão de obra especializada em relações públicas trouxe um impasse entre as áreas quanto ao domínio da realização dos processos comunicativos organizacionais, sobretudo os destinados aos colaboradores. Este trabalho procurou identificar aproximações entre relações públicas e recursos humanos por meio de pesquisa qualitativa, englobando o método de pesquisa bibliográfica, visando verificar até que ponto uma parceria entre as áreas pode resultar no sucesso do processo estratégico da comunicação interna nas organizações contemporâneas. A parceria entre as áreas de relações públicas e de recursos humanos, por meio da comunicação interna como estratégia empresarial, só é possível se a visão a respeito do público e do próprio processo de comunicação apresentar dimensões estratégicas de forma unânime.

Palavras-chave: Globalização. Processo organizacional. Processo estratégico.

¹ Pós-graduanda em Assessoria de Comunicação e Marketing pela Universidade Federal de Goiás-UFG. Graduada em Relações Públicas pela UFG. Email: rp.ericasilva@gmail.com

² Mestre em Comunicação, Mídia e Cultura pela Universidade Federal de Goiás-UFG. Professora efetiva do curso de Relações Públicas da Faculdade de Informação e Comunicação da UFG. Professora horista do curso de Publicidade e Propaganda do Centro Universitário de Goiás – Uni-Anhanguera. Email: flavia-martins21@gmail.com

STRATEGIC INTERNAL COMMUNICATION PROCESS: ESTABLISHING A PARTNERSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES AND PUBLIC RELATIONS

Abstract

The human resources area was for a long time responsible for the work relationship between company and employees and also for the communication into companies. With globalization and the resulting changes from it, the changes in labor relations came about too. This way, the hand labor specialized in public relations brought a impasse between two areas of organizational communication processes, especially those targeted at employees. This study sought to identify similarities between the areas of human resource and public relation through qualitative research, encompassing literature review, in order to verify the extent to which a partnership between these areas can promote the success of the strategic process of internal communication in contemporary organizations. The partnership between the areas of public relations and human resources, by means of internal communication as a business strategy is only possible if the view in relation to the public and to the communication process itself provides unanimously strategic dimensions.

Key words: Globalization impacts. Organizational process. Strategic process.

Introdução

A partir das mudanças iniciadas com o processo de globalização e da conseqüente queda das fronteiras entre as economias, culturas e as próprias sociedades, o mercado passa a exigir que empresas sejam mais flexíveis para manter sua competitividade, diante de uma concorrência cada vez mais ativa.

Foi diante da premissa de flexibilização dos relacionamentos empresas-públicos que surgiram os primeiros departamentos de

Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2010). Embora recebessem outros nomes, como relações industriais, por exemplo, esses departamentos vieram para regularizar a situação dos funcionários dentro das empresas. Segundo Chiavenato (2010), os funcionários são a verdadeira vantagem competitiva das organizações na atualidade, uma vez que se eles abraçarem a causa da organização da qual fazem parte com todas as suas forças, ninguém impedirá o crescimento da empresa e o atingimento de seus objetivos como tal.

Além dos processos administrativos, os recursos humanos desenvolveram, também, as primeiras atividades referentes à comunicação interna nas organizações. A predominância da área na realização dessas atividades perdurou por muitos anos até o surgimento de mão de obra especializada em comunicação social, constituídos pelos profissionais de Relações Públicas, Publicidade e Jornalismo. A partir daí, os novos comunicadores passaram, também, assumir a área, não só por possuírem maior conhecimento técnico e estratégico acerca da comunicação em si, mas também do próprio relacionamento das empresas com seus públicos de interesse.

Fica evidente, assim, o surgimento de um impasse dentro desse cenário. Os comunicadores passaram a ser vistos pelos profissionais de Recursos Humanos como verdadeiros “invasores” (CHIAVENATO, 2010), reivindicando atividades que até então eram muito bem realizadas por eles.

Segundo Gil (1999), a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Entre as ações que visam integrar o funcionário ao seu meio de trabalho se encontram, basicamente, procedimentos como recrutamento, seleção, treinamentos e outros que se inserem nos processos definidos por Chiavenato (2010) para a área de Recursos Humanos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Por outro lado, a área de Relações Públicas, segundo Cesca (2000), é uma profissão que trabalha com comunicação, utilizando todos

os seus instrumentos para administrar a relação empresa-públicos, visando o bom relacionamento entre as partes. Entre os instrumentos de comunicação utilizados por esses profissionais, encontram-se os quadros de avisos, jornais murais, intranets e eventos institucionais.

Desse modo, percebem-se afinidades entre as áreas primeiramente a partir de seus objetivos de existência: desenvolver práticas e políticas para a gestão das pessoas no ambiente de trabalho de modo que os Recursos Humanos agregam, aplicam, recompensam, desenvolvem, mantêm e monitoram os colaboradores de uma empresa, e as Relações Públicas, por sua vez, utilizam de instrumentos de comunicação para informar essas pessoas, integrá-las à empresa, motivá-las e promoverem um bom relacionamento entre elas e as empresas das quais fazem parte. Mas até que ponto a relação entre as áreas de Recursos Humanos e Relações Públicas colabora com o processo estratégico de comunicação interna?

Diante dessa realidade, o presente artigo elegeu como objetivo discutir a relação entre Recursos Humanos e Relações Públicas em prol do processo estratégico da comunicação interna nas organizações. Para tanto, por meio de pesquisa bibliográfica, este artigo pretende apresentar uma discussão sobre temas como comunicação organizacional, comunicação interna, recursos humanos e relações públicas. O foco é identificar como ambas trabalham em prol da comunicação interna e em que pontos podem aprimorá-la, estabelecendo parcerias.

Comunicação Organizacional e Comunicação Interna

Antes de entender como funciona a comunicação organizacional, cabe compreender a comunicação como processo de compartilhamento, de relacionamento e não só de troca de informações, como geralmente é tratada. Segundo Ferrari (2009), o processo de comunicação se dá na medida em que as pessoas constroem, compartilham, discutem e trocam significados de modo que:

a tentativa de encarar a comunicação como

um processo de compartilhamento e de troca de significados não se restringe apenas à dimensão interpessoal, mas estende-se, também e principalmente, ao sistema organizacional (FERRARI, 2009, p. 154).

Sendo assim, podemos considerar a hipótese de que sem comunicação não existem organizações. Tendo em vista que as organizações são constituídas por pessoas e que estas pessoas, por serem seres comunicativos, estabelecem processos comunicacionais interpessoalmente, entre departamentos, entre sistemas, entre fornecedores, clientes, com a sociedade e todos os outros públicos envolvidos neste processo vivencial para que a própria organização consiga atingir seus objetivos por meio de metas e do cumprimento das atividades – que, certamente, necessitam da mais básica comunicação para acontecerem de fato e eficazmente.

Para Kunsch (2003), comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Segundo ela,

a comunicação organizacional configura diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade compreendendo a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 150).

Para Kunsch (2003), cada uma dessas comunicações possuem definições e funções distintas e complementares dentro das empresas de forma que: a comunicação interna seja considerada um setor planejado, com objetivos bem definidos, que existe para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados; a comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas e que permite viabilizar todo o sistema organizacional; a comunicação mercadológica

é a responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma empresa e a comunicação institucional, por fim, é formada pelas subáreas ou pelos instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

O fato é que, independente da forma de comunicação predominantemente utilizada, os objetivos sempre serão informar algo e buscar formas de relacionamento de uma dessas comunicações com as outras modalidades de comunicação apresentadas por Kunsch (2003) de modo que promovam o alcance dos objetivos organizacionais como um todo, de forma integrada e não de forma isolada.

Comunicação Interna e Pertencimento

A partir da definição de Kunsch (2003) para comunicação organizacional, entende-se que a comunicação interna é uma das modalidades do processo comunicacional, que ocorre dentro das organizações, voltado especialmente para seu público interno.

Para Carvalho (2005), a comunicação interna deve ser considerada como um conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os de seus colaboradores.

Colaborando com esse conceito, Kunsch (1997), além de considerar o setor de comunicação interna como uma área vital, integrada ao conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização, também diz que a comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.

A partir disso, é viável promover o diálogo, a troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis da organização de forma que a comunicação interna seja fruto de um trabalho pensado,

organizado e constantemente avaliado (KUNSCH, 1997). É a partir da identificação do grupo de funcionários, da sua segmentação como público interno e considerando sua importância, que o profissional de Relações Públicas poderá construir mecanismos para que a comunicação interna contribua para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Segundo Kunsch (1997), a oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional.

Desta forma, a comunicação interna será muito mais do que simplesmente um mecanismo para informar os funcionários do que precisam saber acerca da organização e do que está acontecendo na mesma, antes, proporcionará espaço e liberdade para a participação do corpo interno nas questões de seu interesse, proporcionando-lhes o sentimento de pertencimento e valorização em seu local de trabalho, de modo que

no momento em que a empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, seus mercados, seus produtos, seus serviços, suas metas e desafios, faz com que eles se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de maior importância (BRUM, 2000, p. 54-55).

Como afirma Kunsch (2003), é preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Além do mais, considerando que passa a maior parte do seu dia dentro da organização, as razões são muitas para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível, e um serviço de comunicação tem muito a ver com isso, uma vez que, agilizando o processo comunicativo, promove-se a integração entre os diferentes setores (KUNSCH, 1997).

Desta forma, entende-se que a comunicação interna, quando usada de forma estratégica, além de valorizar o homem, motiva o funcionário e contribui efetivamente não só para um processo comunicacional

participativo, como também para o alcance dos objetivos da empresa, guiando os funcionários sempre na mesma direção.

O Público Interno como Prioridade

É indiscutível a importância dos colaboradores nas organizações, quando pensa-se estrategicamente. O que muitas vezes não acontece é a valorização adequada deste público, ou o uso estratégico do relacionamento da empresa com ele.

De fato, a organização só existe porque pessoas trabalham nela e abraçaram sua causa. Os empregados são, verdadeiramente, a “alma” da empresa. Todavia, pensa-se muito mais nos clientes ou nos demais públicos relacionados à empresa e nas relações que deve-se ter com estes, do que nas questões relacionadas com o público que está dentro da empresa e que a constitui como tal.

O fluxo ideal de esforços em relação à qualidade dos relacionamentos e das relações da empresa com seus públicos deveriam acontecer no mínimo em proporções iguais, quando se tratando de a empresa mobilizar-se de forma planejada tanto em direção aos públicos de interesse dela (para além do âmbito físico da organização) quanto para os que trabalham em prol dela, colaborando para o seu sucesso. É isso que Brum (2000) quer dizer ao explicar endomarketing como o mesmo esforço que uma empresa faz externamente para se comunicar com o consumidor, só que feito para dentro, dirigido ao funcionário.

Se essa preocupação das empresas não acontece no mínimo igualmente, deveria mesmo acontecer de forma inversa: ao invés de se esforçar para fidelizar e conquistar públicos “de fora pra dentro” (quando priorizando outros públicos em detrimento dos funcionários em ações e programas de comunicação e marketing), as empresas deveriam aderir ao modo “de dentro pra fora” (primeiro, o público interno, que é o constituído por seus funcionários e só depois os demais públicos de interesse).

Afirma-se o fluxo “de dentro pra fora” com tal exatidão porque é fácil perceber que os investimentos a serem feitos na comunicação no

sentido do público “de dentro” só trarão benefícios para a organização. Afinal de contas,

o público interno é um público multiplicador. Em sua família e em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. A comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas (KUNSCH, 1997, p. 128-129).

Compreende-se, assim, que priorizar o público interno se mostra uma estratégia que consiste em uma verdadeira sementeira: valorizar o empregado e fazer com que ele se sinta parte da organização, o levará a multiplicar e divulgar o bom tratamento recebido no local de trabalho aos seus grupos de alcance e influência. Aqui, a organização fará boa colheita: o próprio colaborador, sua terra fértil, será capaz de conquistar o público externo com seu próprio testemunho, defendendo a organização da qual faz parte de forma completa, evitando ruídos e, sem dúvida, digna de confiança.

A Atuação das Relações Públicas

Diante do contexto comunicacional das organizações, pensar no profissional de Relações Públicas para a promoção e gestão dos processos comunicativos necessários não só para o bom funcionamento da organização, mas também para o seu sucesso no mercado, vai além dos processos operacionais, mas traz consigo a tarefa de promover o bom relacionamento da organização com seus públicos de interesse de forma estratégica.

Existem diversas definições para a área e até para o profissional de Relações Públicas, mas em geral salienta-se que o objetivo principal

da atividade é manter a compreensão mútua entre as organizações e os públicos que se relacionam com elas. A definição apresentada por Cesca (2000) diz que Relações Públicas é uma profissão que trabalha com comunicação, utilizando todos os seus instrumentos para administrar a relação empresa-públicos, visando ao bom relacionamento entre as partes.

França (2004), por sua vez, destaca a ideia de relacionamento dentro da atividade. Para ele, as Relações Públicas atuam como técnica especializada de relacionamento, o que pressupõe a necessidade de estratégias e esforços em direção à relações verdadeiras, saudáveis e duradouras, que realmente tragam resultados positivos para as partes envolvidas por meio da construção da reciprocidade necessária entre elas.

Colaborando com esta ideia, James E. Grunig (2009) diz que para que um programa de Relações Públicas seja eficaz, é necessário, que um profissional o gerencie estrategicamente. Desta forma, para consolidar seu trabalho, o profissional da área de Relações Públicas, além de conhecimentos acerca de planejamento, de públicos e relacionamentos, deve deter pensamento estratégico para obter sucesso nas relações e até mesmo para lidar com os recorrentes contrapontos e imprevistos que podem ocorrer no processo de construção, promoção e/ou manutenção desses relacionamentos.

Relacionadas à cada uma das fases apresentadas, encontram-se as funções básicas da área de RP, definidas por Fortes (2003) como pesquisa, assessoramento, coordenação, planejamento, execução e controle. Diante de todas as fases, vale ressaltar a necessidade de adaptação deste processo pelos profissionais de Relações Públicas para a instituição que atuam e em direção aos públicos a se destinam. Cada caso é peculiar, bem como o contexto que o envolve e as condições nas quais o processo deverá ser implementado.

Segundo Fortes (2003), em todas as fases do processo, o profissional deverá ter, além desta capacidade de adaptação, a flexibilidade necessária para lidar com as mais variadas circunstâncias. Neste sentido, reforça-se a necessidade de ser um profissional que consiga estabelecer

estratégias que vinguem independente da situação do cenário.

A Atuação de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos se refere, basicamente, às práticas e políticas empregadas por uma organização para a gestão das pessoas no ambiente de trabalho. Os principais objetivos da área, segundo Chiavenato (2002), consistem em criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização. A área de Recursos Humanos tem, portanto, a função de enfatizar a importância dos funcionários, dando subsídios para que estes se desenvolvam na organização, realizando seus objetivos profissionais e, ao mesmo tempo, auxiliando a empresa a alcançar suas metas.

Segundo Carvalho e Nascimento (1993), é na definição das políticas de Recursos Humanos que se visa, entre outros propósitos, estabelecer normas e regras sobre programas e incentivos que objetivam a manutenção do funcionário na empresa por mais tempo, proporcionar maior e melhor flexibilização em matéria de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa e adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho. Desta forma, a adesão dos colaboradores à missão da empresa e às ações que ela deve desempenhar a curto, médio e longo prazo para alcançar seus objetivos representa, na verdade, a força de uma organização dentro do mercado.

As políticas de recursos humanos (RH) estão inseridas nos subsistemas do grande sistema de Recursos Humanos. Segundo Marras (2000), o sistema de RH pode ser composto pelos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração ou cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, departamento pessoal, relações trabalhistas, serviços gerais etc. Já Chiavenato (2006), descreve a Administração de Recursos Humanos como um sistema formado por cinco subsistemas interdependentes, sendo eles os subsistemas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e

monitoração de Recursos Humanos e, posteriormente, acrescenta ainda o subsistema de recompensas (CHIAVENATO, 2010), o que configura sua classificação como a mais abrangente e detalhada da área e de seus procedimentos. Segundo o autor, este sistema de RH está relacionado a processos de gestão de pessoas como: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar .

O subsistema de provisão está relacionado ao suprimento de pessoas para a organização. Este subsistema refere-se à captação e triagem de profissionais no mercado e, em seguida, a seleção e encaminhamento dos mesmos para a empresa (MARRAS, 2000). O subsistema de aplicação de Recursos Humanos envolve o posicionamento das pessoas nos cargos para os quais foram recrutadas e selecionadas e a avaliação de seu desempenho nos cargos.

Já o subsistema de aplicação de Recursos Humanos envolve o posicionamento das pessoas nos cargos para os quais foram recrutadas e selecionadas e a avaliação de seu desempenho nos cargos. Após esse momento começa o subsistema de desenvolvimento de Recursos Humanos envolve os processos de “desenvolver pessoas” (CHIAVENATO, 2010), que cooperam com a capacidade do ser humano de aprender e desenvolver conhecimentos adquiridos por meio de um processo de educação para além de conhecimentos técnicos acerca de seus cargos e do desempenho de suas atividades.

Além de recrutar, selecionar, aplicar e desenvolver pessoas, é preciso pensar e executar mecanismos para promover sua permanência dentro das organizações e seu comprometimento com a causa que faz com que a instituição exista. De acordo com a classificação de Chiavenato (2010), o subsistema de manutenção envolve os processos de “manter pessoas”. Para conter pessoas em uma empresa, é preciso pensar em meios de mantê-las satisfeitas e motivadas, além de assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização (CHIAVENATO, 2010). Esses meios se dão, basicamente, a partir do investimento em relações com os empregados e em ações pontuais voltadas a higiene, segurança e qualidade de vida dentro das organizações.

O último subsistema de Recursos Humanos diz respeito aos processos de “monitorar pessoas” (CHIAVENATO, 2010). Nele, procura-se seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro das organizações, uma vez que os departamentos e as atividades devem fluir dentro de determinados padrões, seguindo determinadas ações, para que os objetivos globais possam ser alcançados com sucesso.

Recursos Humanos e Comunicação: aproximações e distanciamentos

A rapidez das mudanças globais alterou e continua mudando as estruturas empresariais na busca de produtividade, lucratividade, qualidade e de novas formas de atendimento ao cliente (FRANÇA; LEITE, 2011). Para tanto, na alteração dessas estruturas, as empresas tem buscado conferir maior importância ao planejamento estratégico e, conseqüentemente, à própria comunicação.

Comunicar-se com seu semelhante está na base de qualquer relacionamento humano e, quanto maior for o entendimento entre as pessoas, maior será o bem-estar entre elas. Nesse contexto, o bem-estar dos funcionários, sua segurança e qualidade de vida também têm sido foco das empresas contemporâneas e, em prol desses objetivos, além de um aprimoramento do setor de Recursos Humanos, colocando como foco principal a valorização do funcionário como colaborador para o alcance dos objetivos empresariais (CHIAVENATO, 2010), têm se dado atenção especial à comunicação e aos seus processos.

Vale lembrar que essa postura estratégica por parte das empresas vem se mostrando recentemente. No passado, a visão dos Recursos Humanos não era essa, bem como a visão que as empresas tinham do próprio processo comunicacional. Como não havia mão-de-obra especializada para a realização da comunicação empresarial, por muito tempo foi o departamento de Recursos Humanos o responsável por tais atividades. Segundo França e Leite (2011), antes dos programas dos comunicadores, os profissionais de RH já de se dedicavam a transmitir

informações para os empregados. Segundo os autores, isso se dava principalmente por meio dos processos de recrutamento e seleção de pessoal, pela criação e a edição de manuais de empregados, pela descrição de cargos, pela realização de festas de confraternização, edição de jornais e boletins internos etc.

Na realização dos processos, entretanto, por muitas vezes faltou às equipes de Recursos Humanos o preparo técnico e o pensamento estratégico para o emprego correto dos canais de comunicação e para produzir os jornais e boletins de circulação interna. Mesmo assim, segundo França e Leite (2011), comunicava-se de maneira eficaz porque o ponto forte da área de RH era manter contato direto com empregados e desenvolver a interação de todos dentro da organização.

Com as mudanças no cenário global e as transformações dentro das organizações em decorrência disso, a comunicação passou a ser vista como estratégica e sua importância passou a ser considerada pelas empresas. Por este motivo, cresceu o número de contratações de profissionais especializados que pudessem suprir as carências técnicas até então apresentadas pelo departamento de RH com relação à execução da comunicação empresarial e que também fossem capazes de atender às expectativas dos públicos quanto à organização. Nesse sentido, as empresas passaram a contratar profissionais de Jornalismo, Marketing, Relações Públicas, Publicidade e de outras especializações correlatas à área de Comunicação, os chamados “novos comunicadores” (FRANÇA; LEITE, 2011), para que estes se dedicassem especialmente à comunicação empresarial e à relação da instituição com seus públicos, atividades agora consideradas estratégicas.

O novo cenário da comunicação organizacional, incluindo a comunicação gerenciada por RH, encontra-se na pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2002). Ao indagar quem dirige a comunicação nas organizações, a pesquisa aponta, em 49% dos casos, que está sob a responsabilidade da área de comunicação, em 41% na área de recursos humanos, apenas 7% especificadamente na área de relações públicas e 5% na de marketing.

A pesquisa indica ainda que 82% das empresas aumentaram

de forma substancial os investimentos na comunicação interna nos últimos cinco anos. Dentre os dados, um dos mais preocupantes é o que aponta que 71% dos entrevistados consideram que ela atende apenas parcialmente às necessidades de informação das pessoas. Não existe, portanto, uma relação entre aumento de investimentos em comunicação e sua eficácia porque até nas empresas que mais investem nesse processo, segundo a pesquisa, existe a percepção de que a comunicação desenvolvida atualmente não atende completamente às necessidades dos colaboradores.

A ineficácia da comunicação, verificada na pesquisa, comprova que não bastam a criatividade e a multiplicação dos instrumentos para que esta seja eficaz. Por isso, é preciso haver algo mais como, por exemplo, o contato direto com as pessoas como a área de recursos humanos sempre teve como ponto forte (FRANÇA; LEITE, 2011). Afinal, é esse o departamento da empresa que mais conhece os colaboradores, mais até que os próprios relações-públicas. Isso se dá, principalmente, pelo fato da área de Recursos Humanos estar diretamente ligada aos empregados, desde o momento de sua admissão, das etapas de sua integração na empresa e até sua demissão, conhecendo seus aspectos psicológicos e comportamentais profundamente.

Além desse contato direto com as pessoas, para que o processo estratégico da comunicação passe a ser eficaz nas empresas atuais, não se pode mais fazer concessão ao improvisado, à negligência quanto ao desconhecimento do público a que se destina a mensagem e à forma como essa mensagem será transmitida, tecnicamente falando. Segundo Bueno (2003), a comunicação como inteligência empresarial deve apoiar-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações. Nesse sentido, tanto a área de Relações Públicas como a de Recursos Humanos são capazes de obter esse embasamento científico, fático e concreto, uma vez que são capacitadas para realizar uma série de pesquisas (institucionais, mercadológicas, de cultura e clima organizacionais, etc) e que conseguem traçar estratégias a partir dos diagnósticos obtidos por meio delas.

Todavia, com base na pesquisa realizada pela Aberje em 2002, pode-se afirmar que a comunicação não é necessariamente eficaz quando realizada pelos novos comunicadores. Além disso, a área de Recursos Humanos, apesar de pioneira no assunto, também tem apresentado limitações quando na realização das atividades comunicacionais. Não existe consenso, entretanto, para a hegemonia da gestão da comunicação empresarial por uma ou outra área. O que existe é a necessidade por parte das organizações de uma comunicação aproximativa, motivadora e que mantenha os colaboradores devidamente informados dentro da empresa, uma vez que esta, graças às mudanças globais, já se mostra capaz de considerar a comunicação uma área importante, estratégica e por isso, plenamente digna de investimento.

Visando o suprimento dessa necessidade por parte das empresas, se faz viável, então, considerar a experiência da área de Recursos Humanos como pioneira das atividades de cunho comunicacional nas empresas e também sua capacidade de promover e gerir um relacionamento direto com os empregados desde sua admissão, seu desenvolvimento e manutenção dentro da organização. Entretanto, também se faz necessário considerar o domínio do processo comunicativo e suas técnicas pelos novos profissionais da área de Comunicação, bem como a capacidade de os relações-públicas de estabelecerem procedimentos e formas para promoção do bom relacionamento entre e empresa e seus públicos.

Sendo assim, constata-se um possível estreitamento da relação entre as duas áreas. Uma relação no sentido de relacionamento, de parceria em prol do processo estratégico da comunicação interna nas organizações para a manutenção da informação nas empresas, a motivação dos funcionários e à promoção do comprometimento dos colaboradores com as diretrizes organizacionais e com a própria empresa em si.

Entretanto, para que isso seja possível, é necessário antes compreender como têm se dado o exercício da comunicação interna tanto pela área de Relações Públicas quanto pela área de Recursos Humanos para poder, assim, enxergar a afinidade das duas áreas em prol do mesmo objetivo: a comunicação eficaz com os colaboradores.

Para tanto, será apresentado abaixo um breve panorama das formas de comunicação até então utilizadas pela área de Recursos Humanos e, posteriormente, as principais formas de comunicação interna utilizadas pela área de Relações Públicas.

Atribuições de Recursos Humanos na Comunicação Interna

A comunicação de Recursos Humanos é a que está envolvida com os colaboradores e está voltada, basicamente, aos aspectos administrativos e ao disciplinamento do comportamento organizacional. França e Leite (2011) dizem que a comunicação feita pelo RH tem por referência o relacionamento com a hierarquia da organização, a elaboração de normas e de procedimentos internos e a prática da legislação trabalhista.

Por esse motivo, as características da comunicação de Recursos Humanos estão muito ligadas à comunicação administrativa, que, para Kunsch (2003) é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. Com base nisto, as características da comunicação realizada pela área de Recursos Humanos, segundo França e Leite (2011, p. 29), podem ser apresentadas como descritas no Quadro 1.

Ao analisar as características descritas no Quadro 1, conclui-se que a comunicação dentro da área de recursos humanos (jornais, boletins, manuais, etc.) tem sido construída de forma “seca”, geral, desmotivadora e sem promover diálogo com o colaborador (portanto, unidirecional), visando principalmente à difusão dos processos e procedimentos da rotina administrativa dentro da empresa.

Essa forma de comunicação pode representar um risco às organizações, pois muitas vezes se mostra impositória e inflexível, sem considerar a opinião e as necessidades do funcionário, que precisa estar satisfeito e feliz com seu ambiente de trabalho para produzir conforme o previsto. Se a forma de comunicação predominante detém características limitadas onde os interesses dos funcionários não são contemplados ou considerados, sua “felicidade” e motivação podem

apresentar um declínio, que refletirá diretamente em sua produtividade pessoal e, conseqüentemente, empresarial.

Quadro 1. Características da comunicação em recursos humanos

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

Fonte: (FRANÇA e LEITE, 2011).

Mesmo apresentando limitações nesse sentido, a área de RH pode surpreender quanto à comunicação direta com os funcionários.

As principais formas de interação com os empregados, promovidas pela área de Recursos Humanos, podem ser resumidas em programas interativos de comunicação, promoção de campanhas internas e promoção de eventos internos.

Entre os programas interativos de comunicação, merecem destaque os programas de integração de novos funcionários (realizados no processo de aplicação de pessoas) e os programas de treinamento (inseridos no processo de desenvolvimento de pessoas).

Os programas de integração de novos funcionários visam, basicamente, receber os novos colaboradores e lhes dar todas as informações necessárias acerca da organização. Dentro desses programas, os principais procedimentos utilizados são os treinamentos iniciais, palestras, discussões em grupo, projeções de vídeos institucionais e visitas às dependências físicas da organização. É na ocasião do treinamento inicial que geralmente ocorre a entrega do “Manual do Empregado”, desenvolvido pela área de RH para o novo colaborador. Segundo França e Leite (2011), esse programa pode durar de uma a duas semanas ou ainda por mais tempo.

Ainda entre os programas interativos de comunicação, encontram-se os referentes à treinamento. Esses, diferentemente dos treinamentos iniciais, estão envolvidos com o processo de manutenção de funcionários e é por intermédio deles que o departamento de Recursos Humanos exerce maior influência nos destinos dos colaboradores e da organização. Segundo Chiavenato (2010), por esse recurso é que os empregados têm a oportunidade de se aperfeiçoar no conhecimento de suas funções, desenvolvendo seus conhecimentos e potencializando suas capacidades.

Além dos programas de incentivo, a área de Recursos Humanos também promove interação com os empregados por intermédio da promoção de campanhas e eventos internos. As campanhas podem ser promovidas com diversos fins como, por exemplo, as campanhas de segurança do trabalho, contra o desperdício, de limpeza, de cidadania empresarial etc. Segundo França e Leite (2011), esta atividade tem por objetivo fazer com que os empregados se sintam motivados a participar

da vida da empresa, colaborando com ela na melhoria de seus projetos, instalações e na execução de atividades.

Por fim, a promoção de eventos internos pela área de RH engloba as festas de confraternizações, aniversariantes do mês, distribuição de cestas de Natal, promoção de eventos culturais e esportivos, visitas de familiares à empresa, etc. Segundo França e Leite (2011), a promoção de eventos internos é uma das mais tradicionais formas de interação entre os funcionários promovidos pela área de recursos humanos de uma instituição.

Pode-se dizer, então, que a comunicação promovida pelos Recursos Humanos, embora detenha basicamente caráter administrativo, pode revelar-se também aproximativa, promovendo além de informação, interação entre pessoas, departamentos e processos dentro das empresas.

A Comunicação Interna pelo Viés das Relações Públicas

Após compreender as principais formas de comunicação utilizadas por Recursos Humanos, vale explicitar as mais comumente usadas pela área de Relações Públicas. Entre elas podemos citar os quadros de avisos, jornais murais, manuais, revistas, intranets, reuniões, eventos, redes sociais, *newsletters e house-organs*.

Segundo Andrade (2003), o quadro de avisos é um veículo que deve ser usado para transmitir aos funcionários informações de caráter geral como horários de reuniões, festas, recortes de jornais, notas sociais, etc. Por falta de conhecimento, o quadro de avisos é muito confundido com o jornal mural, que se caracteriza por apresentar a mesma estrutura da jornalística, tendo suas edições trocadas com certa periodicidade, em geral, quinzenalmente. Em alguns casos, o quadro de avisos tende a ficar sob a responsabilidade do departamento de recursos humanos, pelo seu caráter administrativo, enquanto o jornal mural é atribuído aos relações públicas, uma vez que pressupõe domínio das técnicas da escrita e flexibilidade quanto à adequação da linguagem aos públicos.

O manual, outra das ferramentas mais utilizadas pelas relações públicas, refere-se principalmente ao manual de apresentação da

empresa e de suas políticas aos novos funcionários. Embora apresentado como atividade de Relações Públicas por autores como Andrade (2003) e Júnior (1995), os manuais também são confeccionados e distribuídos pelo departamento de recursos humanos, conforme já foi apresentado. Segundo Andrade (2003), além das versões impressas, os manuais dos funcionários também podem ganhar versáteis versões online, disponíveis nas intranets das empresas, proporcionando aos empregados a possibilidade de consultá-los até mesmo fora da companhia.

Neste sentido, vale destacar que a modernização chegou às empresas principalmente por meio da internet e da intranet. Com os avanços tecnológicos cresceu a afinidade e o interesse das pessoas com as ferramentas online e as empresas têm se adequado às novidades do mercado. Nesse contexto, além da possibilidade de atualização instantânea e promover a interação dos funcionários com as notícias e políticas da empresa, a intranet pode englobar assuntos diversos e disponibilizar outros documentos formais da organização (ANDRADE, 2003). Desta forma, como dizem França e Leite (2011), a internet e a intranet vieram facilitar a interação e organização dos colaboradores pela possibilidade de se fazer uma comunicação online, evitando-se os inconvenientes da comunicação informal.

A newsletter é outra ferramenta de Relações Públicas e consiste, em suma, em uma carta informativa. Segundo Júnior (1995), em seu conteúdo podem conter informações mais sérias, como novos horários de trabalho, recomendações para uso de equipamentos de segurança, etc. E o house-organ, por fim, é o jornal da empresa. O seu conteúdo conta com seções fixas como editorial (opinião), aniversários, humor, variedades, notícias e entretenimento (JÚNIOR, 1995).

Ao conhecer a base destes instrumentos, pode-se perceber que a comunicação interna promovida pela área de relações públicas é voltada à interação, a assuntos de interesse coletivo, a curiosidades e é muito mais direcionada do que a exercida pelo departamento de RH da empresa, que geralmente considera os empregados uma classe homogênea e os tratam de forma generalizada.

Entretanto, também é possível perceber que as duas áreas estão

muito mais relacionadas do que parecem. Em alguns instrumentos, como o manual e o quadro de avisos, não há consenso em definir como atividade de uma só das áreas, dependendo, portanto, do formato e tamanho da empresa e da consciência das duas áreas quanto a qual das atividades é de sua competência e se ela tem correspondido à eficiência da comunicação interna ou não.

Além disso, as atividades relacionadas a eventos também não são tratadas consensualmente como de uma área ou outra, embora ambas desenvolvam e executem eventos corporativos. Desse modo, além dos pontos já apresentados, vale ressaltar o dos eventos como mais um quesito aproximativo entre as áreas de RP e RH, de forma que podem ser trabalhados pelas duas, cada qual dentro de suas especialidades.

Recursos Humanos e Relações Públicas: estabelecendo uma parceria

As áreas de Relações Públicas e Recursos Humanos possuem diversas atividades em comum. Em algumas empresas, essa situação é encarada de forma natural. Enquanto uma área se responsabiliza pelos processos formais, a outra se encarrega da promoção do bom relacionamento entre as partes, assumindo os meios mais flexíveis de se fazer comunicação interna, promovendo participação, interação e bom entendimento das informações organizacionais.

Entretanto, autores como França e Leite (2011) apresentam um cenário diferente. Os “novos comunicadores” são vistos por muitos profissionais de RH do mercado como verdadeiros invasores quando reivindicam atividades que até então eram muito bem realizadas por eles, mesmo sem tanta competência técnica. De fato, em pesquisa realizada pela ABERJE em 2002, comprovou-se que a comunicação feita pelos novos comunicadores em muitas vezes não resulta no aumento de eficácia desta comunicação. Além disso, os dados também apontam que ainda é a área de Recursos Humanos a responsável pela comunicação interna dentro de muitas das melhores empresas do país.

Apesar da suposta rixa, a boa relação entre a área de Recursos

Humanos e Relações Públicas já foi pensada por alguns autores. É comum vê-los considerar os pontos positivos das duas áreas em função dos colaboradores e querer agregá-los em prol do processo estratégico de comunicação interna. Kunsch (2003), por exemplo, defende que o setor de Relações Públicas pode trabalhar de forma integrada com o departamento de Recursos Humanos (ou Gestão de Pessoas), por meio de parcerias e no desenvolvimento das atividades específicas de comunicação interna. França e Leite (2011) também apresentam soluções para um bom entendimento entre Relações Públicas e Recursos Humanos. Segundo eles, é preciso definir com clareza os diversos passos da relação, estabelecendo distinção entre os veículos que serão desenvolvidos por cada área além de delimitar o campo de atuação de cada setor.

Além da opinião dos autores acima citados, ao longo deste trabalho, apresentou-se outras formas de interação entre as áreas em prol do público interno da empresa. Referimo-nos, principalmente, aos procedimentos realizados em função da aplicação, do desenvolvimento e da manutenção de pessoas dentro da empresa.

Diante destes argumentos, torna-se viável para as empresas a construção de uma relação harmoniosa entre Recursos Humanos e Relações Públicas. O foco destas áreas, nessa parceria, não deve ser a hegemonia de uma área sobre a outra. Antes, o suprimento das necessidades da empresa quanto à comunicação eficaz, à motivação dos funcionários, sua integração e seu compromisso com a organização da qual fazem parte.

Em virtude disso, Figueiredo (1999) define como líderes empresariais aqueles que se comprometem por realizar o processo de comunicação empresarial com excelência, alcançando resultados tanto para o ambiente interno quanto para o ambiente externo nos quais a organização está envolvida e promove relações. Nas palavras do autor,

uma das características dos líderes empresariais é saber exatamente como processar a comunicação com seus públicos internos e externos e, ao mesmo tempo, como ser firmes com seus colaboradores,

saber estimulá-los para realmente participarem da empresa. O processo de comunicação empresarial, quando bem executado, surte efeito e provoca reações positivas tanto na comunidade interna quanto na externa. (FIGUEIREDO, 1999, p. 100).

Conforme o autor destaca, as reações positivas tanto na comunidade interna como na externa podem vir a acontecer a partir de um processo de comunicação empresarial bem executado. Desta forma, é na união estratégica das duas áreas que residirá a força da comunicação interna.

Nesse sentido, podemos identificar algumas formas de parceria entre as áreas de Relações Públicas e RH em relação a determinadas atividades e instrumentos utilizados na comunicação interna das organizações, embora valha ressaltar que o ideal é que o processo de identificação dessas parcerias aconteça a partir do diagnóstico da situação comunicacional de cada empresa, de forma pontual e específica.

A primeira possibilidade de parceria a ser apresentada engloba vários instrumentos de uma só vez. Estamos falando das publicações (jornais, boletins, jornal mural ou de parede) que segundo França e Leite (2011), antes da introdução de comunicadores nas organizações, eram de responsabilidade dos Recursos Humanos.

Pelo conhecimento profundo do RH em relação ao público interno como nenhum outro departamento de uma empresa possui (por estar à frente dos processos que envolvem a captação, recrutamento, seleção e desenvolvimento dos indivíduos), não se pode descartar sua capacidade de identificar os traços sociais e até psicológicos do quadro de funcionários. Isso, em parceria com a técnica comunicativa que os profissionais de jornalismo, publicidade e relações públicas possuem, pode impulsionar a comunicação existente nessas peças internas já existentes.

A expectativa é que pensando em conjunto, os objetivos esperados a respeito de informação, motivação e participação por parte do público interno, visados pelas duas áreas em questão, se tornem um pouco mais mensuráveis e atingíveis.

Apresentamos desta forma levando em conta que antes de aplicar algo em qualquer área de uma organização é recomendável, senão imprescindível, um diagnóstico e o conhecimento do público a que se direcionará uma ação. Desta forma, se os comunicadores passarem a ver os profissionais de RH como parceiros, que têm o potencial e o conhecimento específico acerca do perfil dos funcionários, assim como os profissionais de RH entenderem que a técnica da comunicação bem como suas estratégias para que seja esta mais eficaz são profundamente entendidas pelos profissionais de comunicação, as publicações internas poderão apresentar resultados mais concretos.

Além disso, o trabalho em equipe é uma tendência do mercado atual. Nesse sentido, uma parceria entre departamentos de Comunicação e RH, seria capaz de promover uma integração maior entre os setores da empresa, fortalecendo a ideia de que todos fazem parte da organização e que estão em busca da concretização dos mesmos objetivos, por mais que isso se dê de forma pontual, de acordo com a especificidade de cada departamento. Desta forma, nada mais estratégico de que os valores de “pertencimento” e “união” estejam incorporados primeiro na rotina dos departamentos responsáveis por propagar esse modelo para a empresa como um todo, por meio da comunicação.

Outra possibilidade de parceria entre as áreas pode estar na promoção de campanhas internas. Estas campanhas costumam serem promovidas para diversos fins, entre eles, segurança, contra o desperdício, limpeza, sustentabilidade e outros. Segundo França e Leite (2011), nessas campanhas destacam-se a criação de concursos internos, tendo por objetivo fazer com que os empregados se sintam motivados a participar da vida da empresa, colaborando com ela na melhoria de seus projetos, instalações e na execução de atividades.

A promoção destas campanhas tem sido feita pelo departamento de RH, por conhecer também a gestão dos recursos e as tendências de conscientização de pessoas como indivíduos e não só como funcionários, uma vez que seu objeto de estudo é pessoas. Entretanto, na classe dos comunicadores, há o profissional de Relações Públicas, que tem como objeto de estudo principal os públicos e suas as relações

com as empresas.

Nesse sentido, uma parceria entre esses profissionais em direção à promoção das campanhas internas, somaria esforços para promover a participação das pessoas, sua integração com os colegas, com a empresa, e com o ambiente de trabalho. Além disso, por serem áreas distintas de conhecimento, permite-se que tenha duas perspectivas distintas a respeito de um mesmo objeto. É possível considerar que o RH tem seu olhar mais voltado para as pessoas, como indivíduos, e o RP, por sua vez, para as pessoas como grupos, públicos específicos dentro da empresa. O fato de considerar os dois pontos de vista e adequar estratégias para um caso específico trabalhado pelas duas áreas pode assegurar resultados com muito mais certeza do que um dos departamentos trabalhando e pensando sozinho.

Essa parceria pode funcionar devido à riqueza de instrumentos comunicacionais que podem ser usados em prol dessas campanhas, a partir de um estudo pontual a respeito de quais seriam os que melhor se encaixariam em suas propostas. Esse trabalho pode ser feito com facilidade tanto pelo RP como por seus colegas da comunicação, já que todos estudam esses instrumentos e as formas como eles podem e devem ser aplicados. Pensando em uma parceria nesse sentido, o RH não precisaria mais tomar frente de tudo o que diz respeito à campanha sozinho, além de não precisar correr o risco de “escorregar” nas técnicas e instrumentos de comunicação que melhor promovam a participação das pessoas. Contar com profissionais especialistas neste ponto da campanha seria de grande ajuda num contexto de pessoas que correm contra o tempo para realizar todas as atividades de seu departamento.

Além das publicações e das campanhas internas, o RH tem desempenhado também a promoção de eventos internos. Segundo França e Leite (2011), essa é uma das formas mais tradicionais de interação da área de Recursos Humanos com os colaboradores. Esses eventos costumam englobar festas de confraternização, distribuições de cestas de Natal, promoção de eventos culturais e esportivos, participação em eventos comunitários, visitas de familiares à empresa, comemorações de aniversário de funcionários e outros. Esses eventos

vêm sendo muito bem realizados pelo departamento de RH, entretanto, uma parceria com a Comunicação em prol desta atividade poderia maximizar o retorno destes eventos para a empresa que os promove.

Segundo Giácomo (1993), o evento é um fenômeno com o qual estão interligadas outras áreas profissionais, principalmente a Administração de Empresas. Como Recursos Humanos é uma ramificação da área de Administração, podemos entender a predominância de profissionais desta área desenvolvendo essa atividade dentro das empresas. Entretanto, a mesma autora afirma que entre as habilitações de Comunicação, só os cursos de graduação em Relações Públicas tratam o evento em cadeira específica. Nesse sentido, em nível de parceria com a Comunicação, os relações-públicas se destacam entre os outros por conter, além de conhecimentos em técnicas de comunicação, planejamento e estratégia, conhecimentos em eventos de forma aprofundada.

Esse fato, entretanto, não promove o relações públicas como o único capaz de realizar um evento no mercado atual. Giácomo (1993) deixa claro também que nem todas as empresas especialistas em eventos têm em seus quadros de funcionários pessoas graduadas em Relações Públicas. Segundo a autora, muitas dessas empresas utilizam no planejamento, execução e controle de seus eventos pessoas das mais diversas formações profissionais. Desta forma, a apresentação da profissão de RP nesse sentido não visa a sobreposição de uma área sobre a outra, mas o aproveitamento dos conhecimentos de ambas as áreas em prol do sucesso do evento interno e da garantia de retorno para a empresa que o tem promovido.

Outra prática comum no setor de RH é a realização de pesquisas internas. Para França e Leite (2011), o objetivo dessas pesquisas tem sido analisar o cenário interno e captar o que vem caracterizando o comportamento dos empregados e o nível de suas expectativas e satisfação em relação à empresa. Acontece que a pesquisa, assim como vem sendo utilizada pela área de RH, também tem sido alvo de atenção para muitas outras habilitações, entre elas a de Relações Públicas.

Para Kunsch (2003), a pesquisa constitui um pré-requisito para o planejamento das Relações Públicas nas organizações. Segundo a

autora, a pesquisa em relações públicas tem como objetivos:

conhecer a opinião dos públicos; construir diagnósticos da área ou do setor de comunicação organizacional/institucional; conhecer em profundidade a organização, sua comunicação e seus públicos para a elaboração de planos, projetos e programas especiais de comunicação; fazer análise ambiental interna e externa, verificando quais as implicações que possam afetar os relacionamentos (KUNSCH, 2003, p. 278).

Considerando que o RH tem feito pesquisas para fazer uma análise do ambiente interno, e que as RP também vêm fazendo isso, direcionando-as à comunicação e ao que pode afetar o relacionamento dos públicos com a organização, quando tratamos de comunicação interna pensada de forma estratégica, vemos mais uma possibilidade de parceria entre essas duas áreas.

O fato é que o trabalho feito pelos profissionais dessas áreas lida com organizações complexas, pessoas, grupos, relacionamentos e objetivos a serem alcançados. E, segundo Ferrari (2009), o processo de comunicação se torna estratégico não apenas quando está direcionado para os objetivos do negócio, mas também quando desenvolve significados compartilhados e gera um conceito em torno do qual mantém seus vínculos internos e estabelece relacionamentos com os diferentes setores da sociedade.

Pode-se dizer diante de tudo isso, que a parceria entre Recursos Humanos e Relações Públicas deve acontecer das mais diversas formas, em prol do mesmo público alvo: os colaboradores que fazem da empresa um organismo vivo e ativo no mercado de trabalho e que, portanto, merecem atenção e investimento por parte das organizações, seja através de procedimentos de Recursos Humanos, assegurando-lhes as condições mínimas necessárias para que desempenhem suas funções dentro da empresa, seja promovendo um relacionamento entre eles e a organização de forma a integrá-los e mostrá-los seu valor e importância, com o auxílio e capacidade estratégica da área de Relações Públicas.

Considerações Finais

De modo geral, os dados teóricos e pesquisas contribuíram para a conclusão de que uma parceria entre as áreas de relações públicas e de recursos humanos, em função da comunicação interna como estratégia empresarial, só é possível se a visão a respeito do público e do próprio processo de comunicação tiver dimensões estratégicas de forma unânime.

Em outras palavras, a parceria entre as áreas pode beneficiar o processo estratégico de comunicação interna a partir do ponto em que este é um objetivo comum entre as partes. Só desta forma serão reconhecidas as limitações e as especificidades de cada área para o desenvolvimento de atividades direcionadas aos colaboradores. Nesse sentido, para que haja sucesso do processo de comunicação empresarial, a organização também deve se atentar para a contratação de profissionais que realmente se enquadrem nos cargos referentes às áreas envolvidas.

Pode-se afirmar que o objetivo de levantar uma discussão a respeito das competências de cada área, suas aproximações e distanciamentos, foi alcançado na medida em que se esclarece o posicionamento esperado das atividades de Recursos Humanos e Relações Públicas. Acredita-se que, trabalhando em conjunto às áreas responsáveis pela comunicação interna e relacionamento com os colaboradores, a organização poderá alcançar de modo mais amplo seus objetivos institucionais e até mesmo mercadológicos, gerando vantagens competitivas.

Nesse sentido, para a área de comunicação, a concretização desta parceria seria vantajosa no sentido da obtenção de informações acerca do público alvo de suas ações de forma a conhecê-lo profundamente. Assim, suas estratégias e a comunicação voltadas a ele o alcançariam e o interessaria assertivamente.

Para a área de recursos humanos, por sua vez, a vantagem estaria em agregar técnicas de comunicação e conhecimentos acerca de relacionamento com o público que está sob seus cuidados. Contar com a participação dos comunicadores no processo de aprimorar a forma de

se comunicar com o público interno e de promover ações, campanhas e eventos que o motive e impulse a trabalhar em prol da empresa, sem dúvida representa um diferencial estratégico nas empresas da atualidade.

Desta forma, o presente trabalho buscou identificar formas de relação e parceria entre Recursos Humanos e Relações Públicas como alternativa inteligente das empresas fazerem comunicação estratégica para alcançar a motivação de seus colaboradores em prol da concretização dos objetivos organizacionais.

Referências Bibliográficas

ABERJE. **Comunicação interna**. São Paulo: Aberje, 2002.

ANDRADE, C. T. de S. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRUM, A. de M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Barueri, Manole, 2003.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARVALHO, H. C. L. de. O que temos aprendido sobre esse desafio permanente. In: NASSAR, P. (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. Volume 2. São Paulo: Aberje, 2005.

CESCA, C. G. G., CESCA W. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor: Relações públicas e aspectos jurídicos.** São Paulo: Summus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIGUEIREDO, J. C.; GIANGRANDE, V. **Comunicação sem fronteiras: da pré-história à era da informação.** São Paulo: Gente, 1999.

FORTES, W. G. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias.** 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, F.; LEITE, G. **A comunicação como estratégia de recursos humanos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** Yendis Editora, São Caetano do Sul, 2004.

GIÁCOMO, C. **Tudo acaba em festa: evento, líder de opinião, motivação e público.** São Paulo, Scritta Editorial, 1993.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um toque profissional.** São Paulo: Atlas, 1999.

FERRARI, M. A. Cenário latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** São Paulo: Difusão Editora, 2009.

FELLIPE JÚNIOR, B. de. **Relações públicas:** o que são e como utilizar. Brasília: Editora SEBRAE, 1995.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.