

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL INTERNA EM UMA ASSOCIAÇÃO DE FIÉIS: WEBSITE COMO CANAL DE INTEGRAÇÃO ENTRE SEUS MEMBROS¹

CLEBER DOS SANTOS RODRIGUES, Adriana Ferreira da Silva (orientadora)

Resumo

Nas organizações, um website interno pode ser um importante canal de integração institucional. Dentro desta perspectiva, este artigo propõe, a partir da percepção dos membros de uma entidade associativa, redefinir e fortalecer o papel da Comunicação Interna, no âmbito digital e descrever o levantamento das necessidades e a elaboração dos materiais para o desenvolvimento de um website para entidades que possuem associados. Para avaliar as necessidades, foram realizados estudos descritivos e quantitativos com amostras dos associados para identificar as percepções e com base nos resultados da avaliação de necessidades e na pesquisa teórica, desenvolveu-se um *website* com sete módulos: sobre a instituição, onde estamos, agenda, membros, últimas notícias e serviços. Por fim, é apresentada uma proposta de modelo descritivo-quantitativo, a qual servirá de referência na estruturação de projetos similares.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna, novas tecnologias, *design* de *websites*.

Abstract

In organizations, an internal website can be an important channel for institutional integration. From this perspective, this article proposes, based on the perception of the members of an associative entity, to redefine and strengthen the role of Internal Communication in the digital scope and to describe the survey of needs and the elaboration of materials for the development of a website for entities who have associates. To evaluate the needs, descriptive and quantitative studies were carried out with samples of the associates to identify the perceptions and based on the results of the needs assessment and theoretical research, a website with seven modules was developed: on the institution, where we are, agenda, members, latest news and services. Finally, a proposal of a descriptive-quantitative model is presented, which will serve as a reference in the structuring of similar projects.

Keywords: internal communication, new technologies, website design.

¹ Artigo apresentado como avaliação parcial de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão nos Veículos de Comunicação da Faculdade Canção Nova, 22 jun. 2018

1. INTRODUÇÃO

A gestão dos processos de comunicação interna tem se tornado cada vez mais essencial no cenário atual das organizações. Por outro lado, dentro do atual contexto midiático contemporâneo - caracterizado sobretudo pela velocidade na troca de informações e na popularização do uso das novas tecnologias de comunicação - faz-se necessário que, também no ambiente profissional, o uso desses meios integradores sejam considerados como parte essencial na gestão dos processos das comunicações internas. Em qualquer segmento de atuação gerir bem o processo de comunicação interna torna-se um importante diferencial.

Outra característica marcante nas relações sociais contemporânea está ligada ao processo de ampliação das fronteiras, de tempo e espaço, onde se dão esses novos relacionamentos. Por um lado, esse fenômeno que pode ser associado ao encurtamento das noções de tempo e espaço, o que favorece o surgimento de inúmeras organizações ao redor do planeta, com enorme potencial de atração e retenção de novos integrantes. Por outro lado, é importante lembrar que, se o processo de comunicação no interior destas organizações, for negligenciado ou mal gerenciado pela liderança, poderá gerar o efeito oposto do desejado: uma gradativa desintegração dentre seus integrantes. Essa realidade poderá ser, mais ou menos, acelerada conforme a realidade de cada organização e, de modo geral, existem alguns desafios que tendem a ser comuns à maioria delas, por exemplo:

- a redução da percepção de valor junto aos públicos internos e externos,
- a desmotivação em seus funcionário e colaboradores,
- a perda da identidade institucional (missão, visão de futuro e valores),
- o distanciamento das inspirações iniciais e
- a dificuldade de atrair e reter novos integrantes.

É nesta perspectiva integradora, que este artigo, se debruça sobre a realidade das organizações que, pela própria natureza, tem o potencial de atrair integrantes de diversas localidades. Mas, que, ao mesmo tempo, precisa desenvolver meios para favorecer a retenção, a

unidade e a harmonia, superando - a partir do seu processo de comunicação interna - o desafio da dispersão geográfica de seus integrantes.

Para ilustrar essa realidade, iremos utilizar como referencial o segmento das *Associações*, classificadas como organizações do Terceiro Setor. O motivo de tal escolha, deve-se também à finalidade dessas associações muitas vezes estarem orientados à uma causa relevante à sociedade civil e, ao mesmo, tempo, é composta por um expressivo número de voluntários e ou associados.

Dentro deste recorte, será analisado o modelo organizacional geral das Associações de Fiéis, buscando elencar seus possíveis desafios relacionados ao tema da gestão da comunicação interna, o permanente processo de integração dos associados e como um website interno pode minimizar possíveis ruídos na comunicação, de modo melhorar a integração em todos os níveis e direções.

Neste ponto, considerando a popularização das novas tecnologias, torna-se praticamente um imperativo o reconhecimento da importância da Internet como canal de integração. Por isso, será abordado o desenvolvimento de um *website institucional interno*, descrever os passos gerais necessários - desde a concepção à entrega - de modo a contribuir com as associações de fiéis e outras instituições similares, que enfrentam o mesmo desafio de aumentar a integração entre os associados e os dirigentes da associação.

Portanto, a pergunta central que iremos percorrer neste artigo é:

- É possível integrar uma associação, como alto índice de rejeição por parte de seus associados, a partir de um website?
- Qual areas/conteúdos são importantes no desenvolvimento deste website?
- Como pode ser desenvolvido um website para uma associação?

Na sequência veremos um breve histórico sobre a importância da gestão da comunicação interna nas organizações.

2. Breve histórico da Comunicação na Organizações

A Comunicação Organizacional é uma ferramenta de gestão muito importante. De modo geral, são elementos básicos do processo comunicacional das organizações: fonte, codificador,

canal, mensagem, decodificador e receptor, já bastante conhecidos nos estudos de teorias da comunicação. Porém, se faz necessário considerar como as relações humanas podem afetar o processo comunicacional. Segundo Hall:

[...] as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas. (HALL, 1984, p. 133)

A comunicação precisa ser compreendida como um procedimento, no qual suas etapas e sujeitos atuam de modo integrado (FAVORETO et al., 2006). Abaixo, é apresentado o esquema visual com ênfase na codificação da mensagem: falar, escrever e gesticular.

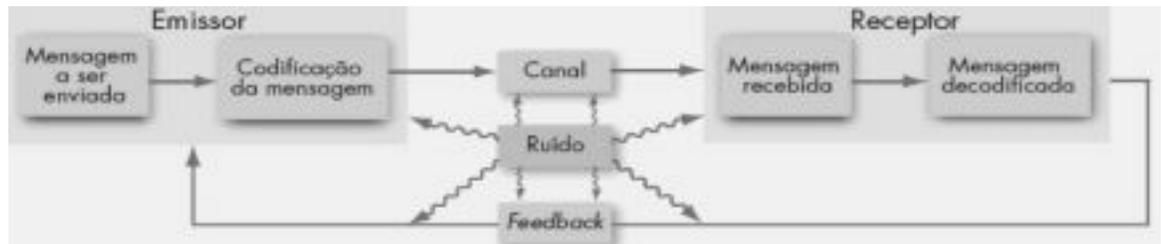


Figura 2: Os passos entre fonte e receptor: transferência e compreensão de um significado (ROBINS, 2010)

Na perspectiva clássica (ou tradicional) a comunicação organizacional é tida como uma atividade cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Pode se dizer que existe uma relação entre os processo de comunicação e a eficiência da gestão organizacional.



Figura 3: Funções básicas da da Comunicação (ROBBINS, 2010)

Onde, na visão mecanicista, a comunicação organizacional (como parte da máquina) é tida como uma engrenagem dentro um processo mecanizado; numa perspectiva mais recente, a organização tida como sistema e, a comunicação organizacional é um processo dinâmico e orgânico. Entendida, metaforicamente, em certos casos, como organismo vivo (MORGAN, 1996). Segundo Robbins, a comunicação deficiente é a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. A comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. (ROBBINS, 2010, p. 3). Nas organizações, a área da comunicação organizacional tende a constituir um subsistema, que deve atuar no contexto das instituições e exercer suas funções essenciais e específicas tendo por base, a teórica e a técnica. Deste modo, é aplicável que façam uso de conhecimentos teóricos já testados para que seja ampliado a concepção científico e estratégico às atividades realizadas.

3. Gestão da Comunicação Interna

Aos profissionais, destaca-se que são inúmeras as possibilidades de atuação, pois devido a necessidade das organizações se posicionarem institucionalmente e, igualmente, se responsabilizar pelas ações perante os seus públicos, a opinião pública e a sociedade.

Para Kunsch (2003):

Mais do que nunca, as organizações precisam planejar estrategicamente sua comunicação, para realizar efetivos relacionamentos. Atender a essas novas demandas dependerá da capacitação e da agressividade dos seus agentes, ou seja, dos profissionais de relações públicas. São eles que devem demonstrar aos dirigentes das organizações como esta área pode agregar valor às suas atividades e contribuir para uma maior responsabilidade social corporativa. As organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada. (KUNSCH, 2003, p. 14)

Nesse sentido, a área comunicação interna nas organizações, assume uma importante responsabilidade junto a gestão das relações públicas, que tem o importante papel de administrar estrategicamente os processos de comunicação, reunindo e gerando a unidade das áreas afins. Essa integração institucional que tem por finalidade central a *unidade* poderá favorecer também na identificação dos agentes desmotivantes conforme cita Zepellini:

As atividades elaboradas e realizadas pelos diversos departamentos da organização, assim como seus objetivos e conquistas, nem sempre chegam aos ouvidos das pessoas diretamente envolvidas com a instituição. Por mais que se esforcem dia-a-dia na realização de suas tarefas, para acelerar o passo de um crescimento social, muitas vezes desconhecem os números que retratam o sucesso ou o fracasso da organização. Talvez se tenha uma notícia extremamente positiva, e o funcionário continue desmotivado porque simplesmente não toma conhecimento. (ZEPELLINI, 2018.)

Dentre as características da comunicação organizacional, situa-se a chamada rede de comunicação interna (ou comunicadores) da organização é parte indispensável para o sucesso das ações desenvolvidas em um planejamento de comunicação. Do auxiliar de limpeza ao presidente da instituição, todos devem ser, ao mesmo tempo, emissores e receptores das informações geradas na organização. Com isso, a equipe se transformará em um agente mobilizador. (ZEPELLINI, 2011, p. 137)

É imprescindível que ela envolva, de forma horizontal, toda a equipe. Horizontal porque não deve vir de cima para baixo, ou seja, não deve partir somente do corpo diretivo para os funcionários e voluntários. Também não pode vir de um único setor. A comunicação interna precisa ser horizontal, ou seja, por meio da perspectiva e dimensão estratégica, caminhar de

qualquer lado para qualquer lado, com interação entre todos membros do departamento ou grupo de trabalho, conforme nível hierárquico.

4. Formalidade e Informalidade no processo de Comunicação Interna

No interior das organizações podemos identificar dois canais de comunicação: formal e informal (MATOS, 2006). Os canais de comunicação *formal* são aqueles estabelecidos pela organização e podem transmitir mensagens que, de modo geral, se referem às atividades relacionadas com os trabalho de seus membros. A comunicação formal, em uma organização, pode ser definida como aquela que ocorre de acordo com as rotinas e os fluxos pré estabelecidos pelos gestores². Segundo Pricyla Caldas:

A comunicação formal é a comunicação endereçada através dos canais de comunicação existentes no organograma da empresa, é derivada da alta administração. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. É basicamente a comunicação veiculada pela estrutura formal da empresa, sendo quase toda feita por escrito e devidamente documentada através de correspondências ou formulários. (CALDAS, 2018)

Por sua vez, a comunicação *informal* através das informações veiculadas pelo sistema informal se caracterizam ainda, por maior rapidez e redundância. De modo geral são conhecidos como sistemas de comunicação formal e sistemas de comunicação informal. Sendo que esta divisão, porém, não implica em separação das partes e os canais de comunicação criados espontaneamente, surgem na maioria das vezes em resposta a um sistema interno de comunicação falho. Ao analisar essa realidade Heloisa Tardin Christovão, cita que:

O exame dos veículos utilizados no sistema de comunicação formal reflete sua maior rigidez e controle. Por outro lado, a flexibilidade e fluidez do sistema de comunicação informal, dificultam até mesmo o seu estudo. Como, por exemplo, controlar informações trocadas em cartas particulares e telefonemas? Como avaliar a influência que esta troca de informações pode exercer na investigação científica? (CHRISTOVÃO, 1979, p. 1.)

Nesse contexto de mudanças, as organizações se veem obrigadas a criar novas formas de comunicação para lidar com seus públicos, caracterizadas principalmente por publicações dirigidas aos empregados e ao público externo mediante publicações voltadas para apresentação

² QConcurso. Disponível em:

<https://www.qconcursos.com/questoes-de-concursos/questoes/search?migalha=true&order=id+asc&page=10&per_page=5&product_id=1&prova=35785&url_solr=master&user_id=0>. Acesso em: 15 jun. 2018.

de novos produtos (KUNSCH, 1997). Ferrari (2009) afirma, que a comunicação, na organização, torna-se estratégica quando esta busca o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais.

No entanto, para planejar e administrar a comunicação das organizações diante de um mercado competitivo e multimidiático, requer do gestor conhecimentos que ultrapassam o nível das técnicas e de uma visão linear da implementação de roteiros que muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos (KUNSCH, 2009).

Faz se necessário, portanto, o imperativo:

Há uma renovação nos estilos de gestão, que ora se apresentam mais voltados às pessoas com foco na descentralização e participação dos indivíduos, buscando a valorização e a satisfação das necessidades humanas como a dignidade e a valorização de competências individuais. (KUNSCH, 2010, p. 45)

Nesta perspectiva, a comunicação, tida apenas como um instrumento para alcançar os objetivos organizacionais, passa a ser raciocinada de uma maneira planejada e estratégica.

No próximo tópico, veremos a relevância da comunicação na dimensão das associações do Terceiro Setor.

5. Associações do Terceiro Setor

Existem diversas associações, em 2010, segundo dados do IBGE “existiam oficialmente no Brasil, em 2010, 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - Fasfil. Sua importância é revelada pelo fato de este grupo de instituições representar mais da metade (52,2%) do total de 556,8 mil entidades sem fins lucrativos” (IBGE, 2010, p. 26).

A Constituição Federal, versa sobre a liberdade de associação e desassociação.

6. Associações de Fiéis

Uma Associação de Fiéis podem ser: “privadas”, se surgem do livre acordo entre os particulares; “públicas”, se são erigidas pela autoridade eclesiástica competente. As associações privadas podem ser: “reconhecidas”, se os seus estatutos foram aprovados pela autoridade competente; caso contrário, são “não reconhecidas”. Essas associações, mesmo se louvadas e

recomendadas pela autoridade eclesiástica, denominam-se associações privadas. Nenhuma associação particular de fiéis é reconhecida na Igreja, a não ser que seus estatutos sejam aprovados pela autoridade competente. As associações privadas são constituídas por livre iniciativa dos fiéis, para fins de caridade ou de piedade, ou para fomentar a vocação cristã no mundo, não carecendo de ereção canônica (CÓDIGO, 1983, n. 215 - 299).

O Código de Direito Canônico utiliza o termo “associação”, para referir-se às organizações eclesiais de fiéis, com ou sem personalidade jurídica, constituídos para desenvolver juntos algum aspecto da vida cristã, ou viver segundo o espírito de algum mestre espiritual (cf. cânones 215 e 303). (...) Nos termos do Código do Direito Canônico, uma associação pública de fiéis, tem uma classificação de duplo sentido, o primeiro deles refere-se ao caráter secular da associação e o segundo à sua abertura para acolher todos os fiéis, independente do estado de vida (solteiro, casado, viúvo, sacerdote diocesano...), que sintam atraídos pelo carisma da associação. (DIOCESE, 2018)

Muitas associações agregam diversos associados (membros). Contudo, nem sempre os membros estarão no mesmo território geográfico, mas estão dispersos, por isso em muitas associações de fiéis, existem diversos elos associativos. Associação direta, Associação indireta.

No Catecismo da Igreja Católica, afirma que todos os fiéis têm direito a associação e que “a sociedade garante a justiça social quando realiza as condições que permitem às associações e a cada membro seu obter o que lhes é devido conforme sua natureza e sua vocação. A justiça social está ligada ao bem comum e ao exercício da autoridade.” (CATECISMO, 2000, N. 1928) e estimula “É preciso fomentar uma ampla participação em associações e instituições de livre escolha.” (CATECISMO, 2000, N. 1893). Na Igreja existem, para além dos Institutos de Vida Consagrada e das Sociedades de Vida Apostólica, outras associações em que os fiéis, clérigos e/ou leigos, de acordo com o Código de Direito Canônico e os respectivos estatutos, procuram, em comum, prosseguir os objetivos conforme a sua missão. Estas associações são denominadas de *associações de fiéis*, podendo ser públicas ou privadas.

Todas as associações de fiéis, qualquer que seja a designação deverá ter seus estatutos próprios, nos quais se determinem o fim ou o objetivo social da associação, a sede, o governo, e as condições necessárias para a elas pertencer, o modo de agir, tendo em atenção as necessidades ou a utilidade do tempo e do lugar; podendo ser nacional ou internacional.

De modo geral, para alguém gozar dos direitos e privilégios de uma associação de fiéis, das indulgências e outras graças espirituais à mesma concedidas, é necessário e suficiente ter

tido, segundo as normas do direito e os estatutos, validamente admitido nela e não ter sido legitimamente demitido. Dentre as características particulares de uma associação de fiéis, estão: os diversos modos de compromisso (enucleados e não-enucleados), os diversos graus de pertencimento, a localização geográfica, o idioma, a cultura, faixa etária, estados civis e eclesiais, níveis hierárquicos, entre outros.

7. Comunicação, associados e engajamento

Em uma associação, com excessão do corpo dirigente e outras particularidade, a maioria dos membros atuam de modo voluntário. Deste modo, a boa gestão da Comunicação Interna pode contribuir significativamente no desenvolvimento deste processo, pois tem o potencial de se atuar diretamente na motivação e na recompensa do voluntariado,

Os motivos que levam as pessoas a realizarem ações voluntárias dependem da história de vida e das expectativas de cada uma. Pode ser uma forma de encarar a vida; de perceber as necessidades dos outros; de entender seu papel na comunidade e partir para a ação; de adquirir experiência profissional. etc (BARROS, 2007, p. 10).

Para que a diretoria tenha um bom relacionamento com o restante da empresa, é preciso que seja criado um ambiente favorável à comunicação. Por isso, ela deve elaborar um planejamento estratégico voltado para a comunicação organizacional. O planejamento deve conter estratégias e ações que ajudem a desenvolver essa interação de forma clara e transparente.

Para Juliana Lopes Manso (2016), no mundo de hoje, a qualidade de vida do funcionário acaba pesando mais do que a remuneração salarial na hora de optar por uma carreira profissional. As empresas não retêm mais empregados apenas com o argumento monetário. É de suma importância que a pessoa se sinta valorizada e pertencente à organização. (MANSO, 2016, p. 18)

Segundo Cláudia Santos Barros, o serviço voluntário nas instituições pode ser considerados como:

[...] uma das formas mais transformadoras de participação cidadã em nossa sociedade atual (...) A ação voluntária não é só generosidade e doação, também significa abertura a novas experiências, prazer de sentir-se útil, oportunidade de aprender, de frequentar novos ambientes e conhecer outras pessoas. O serviço voluntário é, por assim dizer, uma via de mão dupla, onde você contribui com seu talento e vontade em prol de uma causa e tem como retorno não apenas gratidão, mas uma possibilidade real de crescimento pessoal e desenvolvimento profissional. (BARROS, 2007, p. 7).

Em relação ao trabalho voluntário, a legislação civil brasileira define que:

[...] o serviço voluntário, para os fins desta Lei, a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa. (LEI Nº 13.297, 2016, Art. 1º).

Uma vez que o trabalho voluntário, em muitas vezes, permeiam o dia a dia das associações e, de modo particular, das *Associações de Fiéis* situa-o objetivo deste artigo: contribuir com o processo de comunicação digital - sobre tudo pela Internet - para favorecer a comunicação, a unidade e a motivação dos associados que eventualmente atuam como voluntários nas diversas obras e iniciativas. O próximo passo, a partir das reflexões sobre o papel da boa gestão na comunicação interna, sobre os conceitos gerais das Associações do Terceiro Setor, aqui focado nas *Associação de Fiéis* iremos refletir sobre o papel e a força da internet como plataforma de integração organizacional.

8. Desenvolvimento de Website Interno para uma Associação de Fiéis

Nesta etapa, iremos abordar de modo detalhado as ferramentas e aplicações básicas necessárias para o desenvolvimento de um website, considerando que será necessário algum conhecimento prévio das ferramentas envolvidas neste projeto. Mais informações e conhecimentos, poderão ser adquiridos em consulta direto as referências.

8.1 Imersão

Para o desenvolvimento de um projeto deste porte, em algum grau, se faz necessário que esteja alinhada aos objetivos estratégicos ou compor um Planejamento Estratégico da própria organização. Para Fischimann, o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização (FISCHIMANN, 2009, p.27). Por isso, mesmo que a

organização ainda não tenha é importante que o corpo dirigente (Assembleia, Conselhos, ou órgãos equivalentes) estejam conscientes do processo que se inicia, pois:

Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O Planejamento Estratégico é, normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. OLIVEIRA (2007, p.17).

Na *Associação* escolhida como estudo de caso (que aqui chamaremos por *Associação X*), a primeira etapa realizada foi a aplicação da análise SWOT, na ocasião do *Planejamento Estratégico 2017-2021*, que dentre as fraquezas institucionais, a comunicação interna e externa precisaria ser alvo de profunda reflexão. Tonini explica que:

O termo SWOT é um acrônimo das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Ela é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, age de maneira homogênea sobre todas organizações que atuam no mesmo mercado e na mesma área e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todas, cuja probabilidade de impacto deve ser tratada por cada empresa separadamente. Por outro lado, o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização. (TONINI, 2007, p. 3)

Neste caso específico, a aplicação ocorreu no ano de (2016/2017), com a presença de todos os dirigentes e uma consultoria externa. Dentre os resultados foi evidenciado um “péssimo” índice nos tópicos relacionados aos *processo internos gerais de comunicação*. Como linha de ação e desdobramento concreto foi realizada em uma *Pesquisa da Comunicação Interna*, com o objetivos gerais (tabela 1):

Objetivos Gerais da Pesquisa da Comunicação Interna
Obter um olhar inédito e atual sobre a percepção dos membros (enucleados e não-enucleados) da <i>Associação X</i> em relação ao papel da Comunicação Interna e sua influência na dinamização das formas de se criar, consumir e compartilhar informação em comunidade.

Tabela 1: Descrição dos objetivos gerais da Pesquisa da Comunicação Interna (PCI, 2017, p. 2).

E também, foram definidos alguns objetivos específicos (tabela 2):

Objetivos Específicos da Pesquisa da Comunicação Interna	
Objetivos específicos	
Objetivo 1	Identificar as opiniões, as percepções e as expectativas dos membros da <i>ASSOCIAÇÃO X</i> , a fim de compreender o que pensam e sentem em relação à Comunicação Interna da Instituição.
Objetivo 2	Planejar a reestruturação completa da Comunicação Interna com visão estratégica organizacional fundamentada no diagnóstico da pesquisa de imersão.
Objetivo 3	Implantar o programa – com base em redes de relacionamento –, para construir a comunicação interna, reforçando a função e o suporte dos veículos específicos de comunicação interna.
Objetivo 4	Desenvolver ações de forma a envolver, interagir, informar e estimular a todos para que os princípios da <i>ASSOCIAÇÃO X</i> sejam reproduzidos e identificados no dia-a-dia.

Tabela 2: Descrição dos objetivos específicos da Pesquisa da Comunicação Interna (PCI, 2017, p. 5).

Para nortear todo o processo, foi realizado um mapa das fases (figura 3), para se ter uma visão geral:

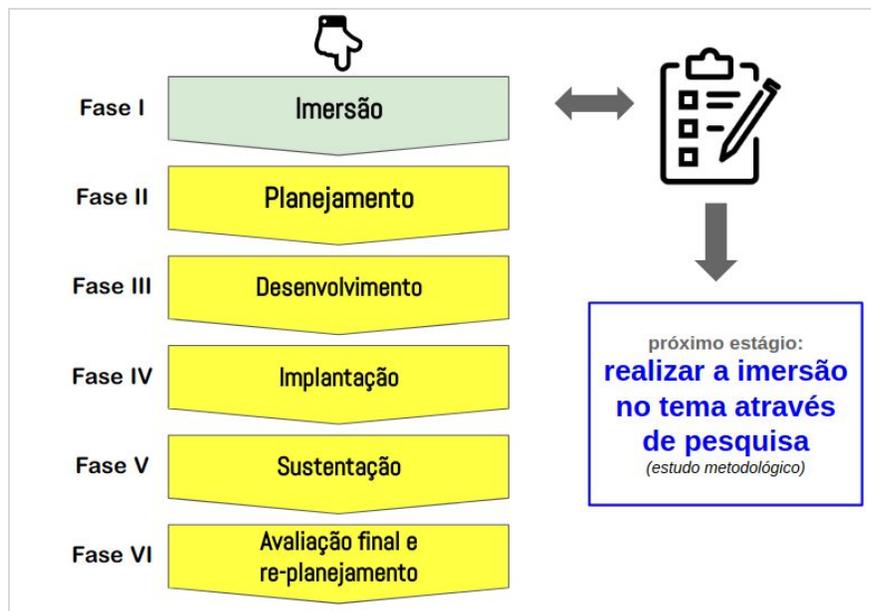


Figura 3: Detalhamento das fases para execução do projeto (PCI, 2017, p. 6).

Quanto a metodologia de coleta das informações, foram realizados os seguintes passos e utilizado somente a plataforma *Google Drive*³: *Google Formulários*, *Google Planilhas* e *Google Apresentações*.



Figura 4: Detalhamento das fases para execução do projeto (PCI, 2017, p. 9).

Quanto a *amostra*, para a *População* de **1.360 associados**, houve uma participação de **43%** (589 respostas). O que possibilitou um *Nível de Confiança* de **99%** e uma *Margem de erro* de **+4%**. Conceitualmente, o nível de confiança é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa. Frequentemente o nível de confiança utilizado nas pesquisas é de 95%. Já a Margem de erro é a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor. Em geral esse valor é definido pelo próprio pesquisador. Frequentemente o valor definido é 5%. A nível de segmentação foram coletados também os dados etários (figura 5) - a partir da metodologia de classificação etária do Ibope Mídia⁴ - e o sexo do participantes (figura 6):

³ Google Drive - Disponível em: <<https://www.google.com.br/drive/>>. Acesso: 16 jun. 18.

⁴ Gerações Y e Z: Juventude Digital - Disponível em: <http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20y_e_z_divulgacao.pdf>. Acesso: 16 jun. 18.

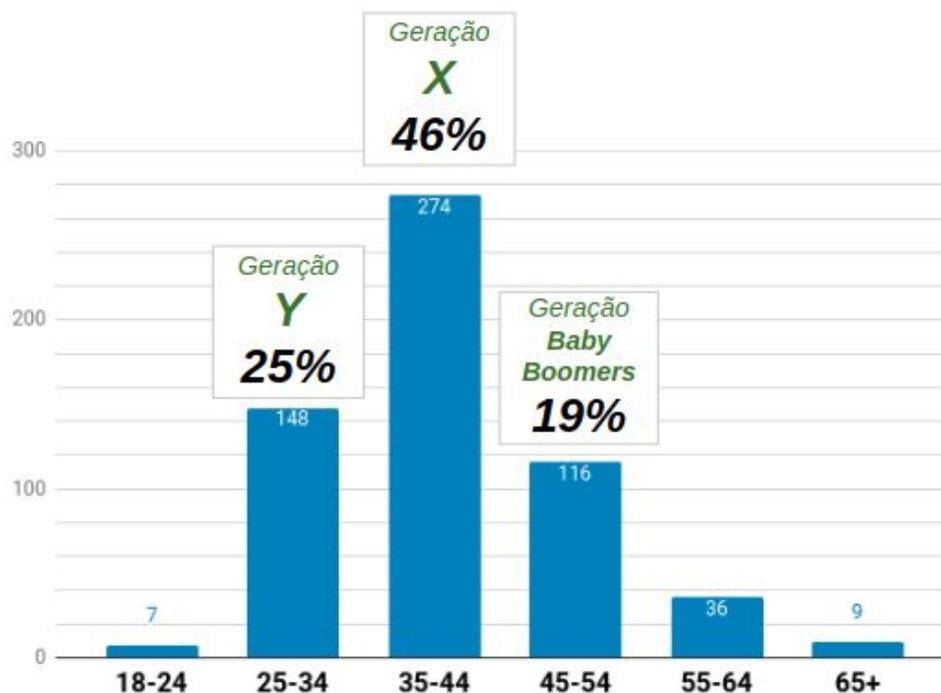


Figura 4: Participação por faixa etária (PCI, 2017, p. 9).



Figura 5: Sexo dos participantes na Pesquisa da Comunicação Interna (PCI, 2017, p. 9).

Considerando a possibilidade do desenvolvimento do website ou outra ferramenta equivalente, foram inseridas algumas questões específicas aos associados para perceber as

lacunas comunicacionais. Cabe enfatizar que foi, a partir desta pesquisa, expressada na questão “A Associação X deve criar outras formas de Comunicação para que os associados fiquem mais informados?” detectada a oportunidade para o desenvolvimento de novas ferramentas para a comunicação interna, pois teve uma aceitação de **76%** (ver gráfico abaixo).

Pergunta 26: A Associação X deve criar outras formas de comunicação para que o associados fiquem mais informados?

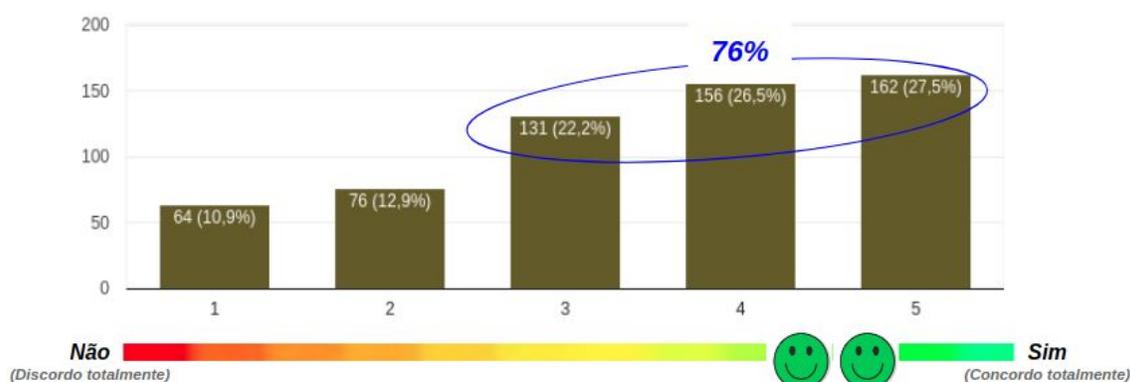


Figura 5: Pergunta sobre a criação de outras formas de comunicação (PCI, 2017, p. 24).

8.2 Planejamento

Na fase seguinte, foi realizado todo o planejamento em torno do resultado da *Pesquisa da Comunicação Interna* e, a partir do diagnóstico, foi determinado que a “*Meta estratégica 3: Melhoria dos Canais Internos de Comunicação*”, teria como linha de ação a “*Criação de novos veículos de comunicação*”, que por fim, foi desdobrada para o “*Projeto de Desenvolvimento de um novo website interno*”. Segundo pensamento de Marcelo Nakawaga é essencial que os gestores reflitam sobre os pontos fracos de suas instituições e afirma que:

O otimismo excessivo do empreendedor pode impedi-lo de refletir sobre os pontos fracos do negócio. Outros se sentem mais confortáveis se listarem as oportunidades de melhoria (e não os pontos fracos) do seu negócio. Aqui não importa o termo, desde que você reconheça que sua empresa não faz bem tudo aquilo que poderia fazer e/ou poderia fazer muito melhor. Mesmo as melhores empresas conseguem elaborar uma grande lista de pontos fracos (ou oportunidades de melhoria). Quanto mais esforço em identificar esses pontos, mais sua empresa tende a se tornar melhor, desde que elabore um plano de ação para tratar cada ponto fraco. (NAKAWAGA, 2018, p. 01)

Além dos desafios que já se apresentara nas discussões durante as reuniões com a liderança e do apontamento negativo na análise SWOT, percebeu-se também, a partir da *Pesquisa de Clima Institucional*⁵, a necessidade do fortalecimento institucional no item “confiança” em relação às lideranças.

Em outro estudo, a *Pesquisa da Comunicação Interna*⁶ - liderada pelo *Núcleo de Comunicação* e dirigida exclusivamente aos membros com a finalidade de propor um olhar inédito e atual sobre a percepção dos associados da *Associação X* em relação ao papel da Comunicação Interna e sua influência na dinamização das formas de se criar, consumir e compartilhar informação em comunidade (PCI, 2017, p. 3)

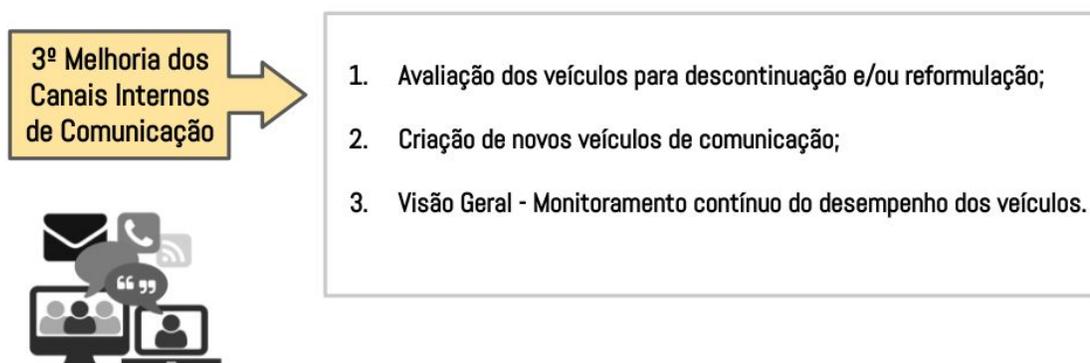


Figura 6: Pergunta sobre a criação de outras formas de comunicação (PCI, 2017, p. 51).

Assim, como um dos desdobramento práticos, surgiu a ideia de um *Portal Interno da Associação*⁷. com a finalidade de além, de suprir tal expectativa, agregará - como veremos mais à frente - outras objeções ou índices com mais grau de insatisfação na dimensão da comunicação interna no campo digital.

8.3 Desenvolvimento

⁵Pesquisa Anual de Clima 2016/17, (*Associação X*)

⁶ É importante ressaltar que essa foi a primeira vez, ao longo de sua existência, que se realizou uma pesquisa oficial na *Associação X*, exclusiva para essa finalidade e dotada de metodologia e rigor científico.

⁷ Para preservar a organização foi utilizado um nome fictício.

Como agente de integração entre os associados e sua respectiva associação. Tal site, pela própria natureza institucional, permitirá acesso e conteúdos exclusivos aos membros, se tornar uma ferramenta na qual o associados, poderão obter “todas as informações a que têm direito”.

Para Vânia Hermes de Araújo:

Uma inovação bem sucedida começa com uma idéia que envolve o reconhecimento tanto da demanda quanto de sua viabilidade técnica. A inovação não é uma ação isolada, mas sim um processo composto de subprocessos inter-relacionados todos visando um objetivo comum: a mudança tecnológica. (DE ARAÚJO, 1979, p. 84)

Já Thompson, afirma que as novas redes de comunicação e do fluxo de comunicação não servem somente para transmitir informação e conteúdo simbólico, mas o uso dos meios de comunicação implica a criação de novas formas de ação e de interação no mundo social, novos tipos de relações sociais e novas maneiras de relacionamento do indivíduo com os outros e consigo mesmo (THOMPSON, 1998, p. 13).

8.4 Proposta (simulação)

BRIEFING	
Nome do Projeto:	Portal Interno da Associação X
Público-Alvo:	Todos os associados da Associação X
Descrição:	Desenvolver uma plataforma online, de acesso restrito via browser, para compartilhamento de informações exclusiva para o público interno (membros da Associação X), com Sistema Gerenciador de Conteúdo (CMS), que utilize recursos modernos: nas funcionalidades básicas, na customização visual, na gestão e manutenção do conteúdo.
Justificativa:	Baseado em Pesquisa da Comunicação Interna, observa-se que há um alto grau de insatisfação ⁸ com os processos internos de comunicação. Seja da parte dos usuários finais, seja por parte dos diversos departamentos que precisam de plataformas adequadas para estabelecer um relacionamento adequado, satisfatório e

⁸ Inexistência da ferramenta e os inúmeros problemas que surgem devido esta falta: pulverização em serviços externos, incredulidade quanto a disponibilidade, incerteza quanto à integridade, confidencialidade e autenticidade. Documentos Internos, CCN, 2017.

	operacional conforme as diretrizes internas de gestão e governo eletrônico da associação.
Período (estimativa):	Briefing: 7 dias, Desenvolvimento: 15 dias, Conteúdo: 35 dias, Disponibilização oficial: 2 dias.
Recursos Financeiros (visão geral):	Analista de UX/UI; Programador; Editor de vídeo; Design Gráfico; Gerenciador de Banco de Dados; Empresa de Hospedagem; Domínio (URL); Webwriter (redação); Webdesigner (recomendado para atualizações cotidianas, banners, etc);
Recursos físicos e humanos:	Computadores c/ internet + softwares diversos (edição de imagens, edição de folha de estilos, edição de texto, animação, edição de vídeos, etc) e ambiente para desenvolvimento web (banco de dados, interpretador da linguagem de programação escolhida); Humanos: Esse item pode variar conforme o tamanho do projeto desejado.
Projetos relacionados (Sub-projetos)	1) Criação do “Número de Identificação” para os associados 2) Atualização dos dados no arquivo geral da Associação X 3) Atualização dos contatos (email e telefone) do membros 4) Upgrade da estrutura de <i>webhost</i> e <i>storage</i> 5) Criação da Agenda Institucional Unificada
Responsável:	Setor de Comunicação Digital da Associação X.
Tarefas prioritárias	Ação 1: Levantamento do tipo de conteúdo (texto, foto, vídeo, etc) Ação 2: Definição da plataforma para gestão de conteúdo (CMS) Ação 3: Definição de URL (nome e endereço de acesso do site) Ação 4: Definição do layout das páginas Ação 5: Aprovação junto aos gestores e/ou dirigentes Ação 6: Inserção de notícias retroativas (se necessário) Ação 7: Testar acesso via navegador (usar ferramentas de DNS) Ação 8: Realizar as ações de lançamento (se necessário) Ação 9: Avaliação dos usuários (após 3 meses) Ação 10: Definir o conteúdo dos relatórios (se necessário)

<p>Resultados esperado na Associação X:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionar a Comunicação Interna como um setor inovador e atingir a meta estratégica relacionada à melhoria do Sistema Interno de Comunicação, que está associada às metas “Mudança da Cultura de Comunicação” e “Otimização de Processos”. Percebidas como prioritárias no período 2018-2021, da atual gestão. ● Ao término deste projeto, espera-se também dos desenvolvedores os seguintes entregáveis: ● Permissões de acesso por usuário conforme o status do vínculos (ativo e inativo) ● Organização das notícias em um único local; ● Personalização da interface de acordo com datas e períodos (sazonais); ● Padronização das informações, centralizando seu acesso através de um único local "online"; ● Identidade institucional forte; ● Melhoria na comunicação entre os associados; ● Acesso fácil de qualquer lugar do mundo através da internet. ● Suporte multi-idioma usando plugins específicos ● Acessibilidade
<p>Pontos de atenção (críticos)</p>	<p>Foco nos pontos críticos em geral (idade, dificuldade com interface, cognitivos, classe social, não ter familiaridade com novas tecnologias).</p> <p>A problemática, em geral, pode estar associada à um forte fator cultural (baixa iniciativa em processos comunicacionais) e outro fator de suporte tecnológico e base de cadastro inflada com múltiplas contas - de email - para um mesmo usuário) que geral a dificuldade de gestão eficaz e proativa. São dois problemas que se auto-alimentam: a cultura da não-comunicação e, por outro lado, a não-comunicação que pode reforçar a cultura. A mudança deste ciclo tende a mudar, pelos treinamentos e consultorias realizadas internamente nos diversos setores da instituição.</p>
<p>Divulgação</p>	<p>Fase 1: Início do projeto - Reunião presencial com equipe de desenvolvimento para a apresentação da pesquisa e estudo de viabilidade do projeto (Apresentação em slides)</p> <p>Fase 2: Pós desenvolvimento - Reunião para Pré-lançamento (aos profissionais que atuam na Associação X): Anúncio oficial em Reunião de Comunicação (slides e site real).</p> <p>Fase 3: Anúncio de expectativa junto aos membros para a Coleta de Dados atualizados.</p>

	Fase 4: Divulgação oficial - Publicação massiva através de impressos, <i>email</i> e <i>whatsatpp</i> emotivo agradecendo a colaboração e convidando para a nova experiência colaborativa.
KPIs (Indicadores Chaves de Performance)	Após 1 ano de implantação, espera-se uma avaliação entre “bom e ótimo” na percepção dos usuários: <ul style="list-style-type: none"> ● Melhorar a gestão dos usuários cadastrados ● Organizar as informações em um único local; ● Possibilitar a personalização da interface; ● Padronizar as informações, centralizando-as um único local de acesso; ● Fortalecer a Identidade institucional ● Melhorar a comunicação entre os membros da instituição; ● Facilitar o acesso fácil de qualquer lugar do mundo através da internet. ● Oferecer suporte multi-idioma e tradução via plugin. ● Melhora a acessibilidade e ter design responsivo.
Meta, avaliação e lições aprendidas	Após projeto implementado conforme aprovado e com processo de melhoria contínua, até o alcance do índice de satisfação de até 80%, avaliados em 4 momentos: no lançamento, após 3, 6 e 9 meses.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento deste artigo, evidenciou-se que a boa gestão da comunicação interna é essencial para todas as organizações. No caso das *Associações de Fiéis*, organizações religiosas do Terceiro Setor, o uso correto das ferramentas de comunicação em âmbito interno, pode ser ainda mais benéfico tanto para a associação em si, quanto aos seus associados, devido a finalidade destas instituições estarem normalmente ligadas à temas universais, de carácter altruístas e de bem ao próximo.

Outra riqueza percebida é que a temática, embora recorrente, ganhou um recorte específico e está voltada para uma parcela significativa de instituições presente em diversos países. Sendo, portanto, uma proposta, torna-se imperativo que cada leitor e/ou gestor que se deparar com esse material tenha condições, de ter contato com a parte conceitual-teórica e na

parte técnico-prática, verificar junto aos seus gestores e corpo dirigente a melhor adaptação e abordagem para sua própria realidade, com o suporte das demais áreas e serviços competentes.

É importante, portanto, a compreensão que é somente a partir de uma mudança na abordagem dos processos de comunicação interna da organização, que se poderá combater os ruídos internos. O essencial é que a organização estimule, cada vez mais, independente da ferramenta disponível, o diálogo entre os associados e entre os dirigentes. Gerando assim, uma maior unidade as metas da organização.

Assim, sem ter a pretensão de esgotar o assunto, puder verificar a partir deste artigo que há um vasto campo para aprofundar nesta temática, como por exemplo: a questão da comunicação interna nas organizações públicas, a questão da comunicação interna em ambientes mistos onde coabitam voluntários e funcionários assalariados ou, por fim, a questão da comunicação interna em empresas familiares no mundo pós moderno.

De qualquer modo, ficou evidenciado, portanto, que há um enorme potencial para o uso estratégico das novas tecnologias de comunicação e informação, nas diversas associações e, assim, contribuir para o desenvolvimento das mesmas e na integração de seus associados.

REFERÊNCIAS

BARROS, Cláudia Márcia Santos. **Manual de procedimentos e gestão do voluntariado: Mesa Brasil SESC Rio de Janeiro**: SESC, Departamento Nacional, 2007.

CALDAS, Priscyla. **Comunicação formal e informal**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-formal-e-informal/47055/>>. Acesso: 15 jun. 2018.

CHRISTOVÃO, Heloisa Tardin. **Da comunicação informal à comunicação formal: identificação da frente de pesquisa através de filtros de qualidade**. 1979.

CATECISMO da **Igreja Católica**. São Paulo: Loyola, 2000

CÓDIGO de **Direito Canônico**. promulgado por J. Paulo II,. São Paulo: Loyola, 1983.

DE ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes. **Estudo dos canais informais de comunicação técnica: seu papel na transferência de tecnologia e na inovação tecnológica**.

Ciência da Informação, [S.l.], v. 8, n. 2, dec. 1979. ISSN 1518-8353. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/130/130>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

DIOCESE, Novo Hamburgo. **Associação pública de fiéis**. Disponível em: <<http://www.mitranh.org.br/s1/index.php/tribunal-eclesiastico/345-associa-pca-de-fi>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

FAVORETO, Ricardo Lebbos et al. **Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, v. 30, 2006.

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. GRUNIG, James E.; **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

FISCHIMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática / Adalberto A. Fischimann, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**: São Paulo, 2ª ed., : Atlas 2009.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: PrenticeHall, 1984.

IBGE - **Fundações Privadas e Associações sem fins Lucrativos (FASFIL) no Brasil 2010**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf> Acesso em: 18/06/2018.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

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

MANSO, Juliana Lopes. **Comunicação interna e processos de negociação: interfaces e possibilidades**. Brasília, DF: 2016.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A Cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

NAKAWAGA, Marcelo - **Ferramenta: Análise SWOT**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em: 29 maio 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVANI, Stephania; SPINILLO, Carla Galvão; DE ARAÚJO GOMES, Ítalo Mata. **Desenvolvimento e aplicação de modelo descritivo-normativo para análise de websites**. Production, v. 19, n. 3, p. 514-528, 2009.

PCI 2017, **Pesquisa da Comunicação Interna 2017**. Documento Interno. Brasil, 2017.

ROBBINS, Stephen.P. et al. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no contexto Brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Petrópolis: Vozes, 1998.

TONINI, Antonio Carlos; SPÍNOLA, Mauro M.; LAURINDO, Fernando José Barbin. **A análise SWOT: uma nova perspectiva para a aplicação do seis sigma no desenvolvimento de software**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção–Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2007.

ZEPPELINI, Marcio. **A comunicação interna das organizações sociais**. Disponível em: <http://www.cereja.org.br/arquivos_upload/marcio_zeppelini_comunicacao.pdf>. Acesso em 30 abr. 2018

ZEPPELINI, Marcio. **Comunicação: visibilidade e captação de recursos para projetos sociais** / Marcio Zeppelini & colegas. 1 ed. São Paulo: 2011. p 137.