UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O ROYAL PLAZA SHOPPING EMPREENDIMENTOS S.A.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Jamile Bassan da Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2015

ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O ROYAL PLAZA SHOPPING EMPREENDIMENTOS S.A.

Jamile Bassan da Silva

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS) como requisito parcial para obtenção do grau de **Relações Públicas**.

Orientadora: Prof. Rejane de Oliveira Pozobon

Santa Maria, RS, Brasil

2015

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas

A comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O ROYAL PLAZA SHOPPING EMPREENDIMENTOS S.A.

elaborado por
Jamile Bassan da Silva

como requisito parcial para obtenção do grau de **Relações Públicas**

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rejane de Oliveira Pozobon, Prof. Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Jaqueline Quincozes da Silva Kegler (UFSM)

Kalliandra Quevedo Conrad (UFSM)

Santa Maria, 01 de Julho de 2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por deliberar os meus caminhos, pela força e pela persistência que me dá diariamente para eu ir atrás de meus objetivos.

Quero deixar um agradecimento, em especial, aos meus pais Lucia Maria Bassan e Luiz Bittencourt da Silva, que não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida, por sempre terem acreditado em mim e por me fazerem crer que se pode acreditar no sonho que se tem.

Agradeço a minha família, ao meu namorado Ediou Amancio e aos meus amigos (as) por todo o apoio, por entenderem os meus momentos de ausência e por sempre se fazerem presentes de alguma maneira.

Aos meus ex supervisores de estágio Taís Machado e Ruy Giffoni por terem me recebido no Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A, por acreditarem no meu profissionalismo, por terem contribuído para o meu aperfeiçoamento profissional e pela amizade construída.

À professora Rejane de Oliveira Pozobon, pela paciência, compreensão, ensinamentos, incentivo e por ter sido, literalmente, uma “mãezona” durante toda a graduação.

Eu deixo registrado aqui os meus sinceros agradecimentos e um grande abraço.

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Curso de Relações Públicas
Universidade Federal de Santa Maria

Estratégias e ações de comunicação interna para o Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A.

AUTOR: JAMILE BASSAN DA SILVA
ORIENTADOR: REJANE DE OLIVEIRA POZOBON

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 01 de Julho de 2015.

Independentemente do porte das organizações, a comunicação estratégica organizacional vem ganhando cada vez mais importância. Com isso, novos métodos de comunicação têm sido desenvolvidos para um melhor relacionamento entre as organizações e seus stakeholders e para se conquistar um melhor fluxo comunicacional. Em vista disso, este trabalho de conclusão de curso tem como foco a comunicação interna estratégica e como objetivo geral analisar como é o processo de comunicação interna no Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A. Para a consecução disso, esse trabalho tem como metodologia a construção de aspectos conceituais e teóricos, além de um diagnóstico da Comunicação Interna através de conversas informais e entrevistas, a análise de clipping, atividades, eventos, projetos e campanhas que já foram desenvolvidas no shopping e a realização de uma pesquisa de opinião. Ao final do estudo, são propostas três formas para aprimorar os fluxos da comunicação interna naquela organização.

Palavras-chave: Comunicação interna. Estratégias. Processos comunicacionais.

ABSTRACT

Final Graduation Paper
Graduation Course by Public Relations
Federal University of Santa Maria

Strategies and internal communication activities for Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A.

AUTHOR: JAMILE BASSAN DA SILVA
ADVISOR: REJANE DE OLIVEIRA POZOBON

Date and Place of the Defense: Santa Maria, July 1st, 2015.

Regardless the size of the organizations, organizational strategic communication is gaining more importance. Thus, new communication methods have been developed to better relationship between organizations and their stakeholders and to gain a better communication flow. As a result, this final paper focuses on strategic internal communications and as a general objective to analyze how the internal communication process in Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A. is. To achieve that, the methodology of this work is the construction of conceptual aspects and theoretical as well as a diagnosis of internal communication through informal conversations and interviews, clipping analysis, activities, events, projects and campaigns that have already been developed at the mall and conducting an opinion poll. At the end of the study, are proposed three ways to improve the flow of internal communication in that organization.

Keywords: Internal communication. Strategies. Communicational processes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro Chiavenato. Pessoas como pessoas e pessoas como recursos. 14
Figura 2 – Gráfico referente à faixa etária 35
Figura 3 – Gráfico referente à escolaridade. 36
Figura 4 – Gráfico referente ao tempo de trabalho no shopping. 37
Figura 5 – Gráfico referente ao perfil do respondente. 38
Figura 6 – Gráfico referente à maneira que o público interno fica sabendo sobre o que acontece no shopping. 39
Figura 7 – Gráfico referente à busca de informações referentes ao shopping. 40
Figura 8 – Gráfico referente à busca de informações. 41
Figura 9 – Gráfico referente ao acesso à internet na loja. 42
Figura 10 – Gráfico referente ao acesso ao site do shopping. 43
Figura 11 – Gráfico referente à utilização das redes sociais. 44
Figura 12 – Gráfico referente às redes sociais mais utilizadas. 45
Figura 13 – Gráfico referente à leitura do informativo do shopping. 46
Figura 14 – Gráfico referente ao interesse dos lojistas quanto aos conteúdos do informativo interno. 47
Figura 15 – Gráfico referente ao mural do S2. 48
Figura 16 – Gráfico referente ao motivo pelo qual não são lidas as informações no mural do S2. 49
Figura 17 – Gráfico referente ao repasse de informações. 50
Figura 18 – Gráfico referente ao motivo pelo qual não são repassadas as informações. 51
Figura 19 – Gráfico referente à percepção dos colaboradores quanto às ações, promoções, campanhas e atividades desenvolvidas pelo shopping. 52
Figura 20 – Gráfico referente aos meios de comunicação preferidos para receber informações sobre o shopping. 53
Figura 21 – Gráfico referente a sugestões dos lojistas para que a maioria das pessoas tenha acesso às informações. 54
Figura 22 – Quadro com as respostas dos lojistas. 58
Figura 23. Modelo da intranet proposta. 66
Figura 24. Régua da efetividade. 68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 9
1 COMUNICAÇÃO INTERNA ESTRATÉGICA 11
1.1 Comunicação interna: Origem, conceito e aplicação 11
1.2 Processos de Comunicação Interna 16
1.3 Meios de Comunicação Interna 21
2 ROYAL PLAZA SHOPPING EMPREENDIMENTOS S.A: UM ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA 28
2.1 Diagnóstico da Comunicação Interna 28
2.1.1 Conversas informais 29
2.1.2 Análise de clipping, atividades, eventos, projetos e campanhas 31
2.1.3 Pesquisa de Opinião 31
2.1.3.1 Tópicos, roteiro e aplicação 32
2.1.3.2. Apresentação e análise dos resultados 34
3. PROPOSTA DE MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO ROYAL PLAZA SHOPPING EMPREENDIMENTOS S.A 60
3.1 Elementos formadores da cultura organizacional 60
3.2 Intranet 62
3.3 Avaliação continuada 66
CONSIDERAÇÕES FINAIS 70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72
APÊNDICES 75
Apêndice A – Pesquisa de opinião 75

INTRODUÇÃO

A comunicação estratégica organizacional, como um todo, exerce grande importância. Porém, nesse estudo, em específico, o foco são as ações voltadas para o público interno. A divisão dos públicos nesse estudo se deu em função de que existem estratégias de comunicação específicas para os colaboradores do Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A e o intuito é de verificar como acontece o processo de comunicação interna e propor novas ações comunicacionais.

A Comunicação Interna nas organizações nem sempre foi valorizada e reconhecida como deveria, porém, nos tempos atuais, cada vez mais ela é considerada um assunto de grande interesse e relevância para as organizações. Se não há um bom fluxo comunicacional, um bom relacionamento entre seu público interno e estratégias bem definidas para eles não há como se ter uma imagem consolidada, pessoas bem informadas, interações, efetividade, alinhamento dos valores com a missão e com a cultura organizacional.

Em virtude disso, este trabalho toma como problema de pesquisa responder ao seguinte questionamento: Como se dá processo de comunicação interna no Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A?

O trabalho justifica-se pelo fato de que conhecendo o ambiente de trabalho e a capacidade dos profissionais de comunicação do shopping acredita-se que a comunicação interna possa ser melhorada e que novas ações comunicacionais possam ser implementadas nesse ambiente de trabalho.

Dessa forma, esse trabalho tem por objetivo geral analisar como acontece o processo de comunicação interna no Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A e propor algumas ações comunicacionais para que seja melhorada a comunicação interna do shopping.

Para a consecução desse objetivo, toma-se como objetivos específicos: construir um referencial teórico acerca da comunicação interna e dos processos de comunicação; realizar um diagnóstico da comunicação interna do shopping, sobretudo por meio da aplicação de uma pesquisa de opinião e por fim, apresentar algumas propostas de melhoria da comunicação interna para o shopping.

A escolha do Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A como objeto de estudo deu-se em razão das características organizacionais e pela pluralidade de públicos. Além disso, a pesquisadora tem especial interesse pelo tema e objeto por

ter integrado o quadro de pessoal, como estagiária, no ano de 2014 e por considerar a comunicação interna de extrema importância dentro de uma organização.

A metodologia desse trabalho envolve a construção de aspectos conceituais e teóricos, além de um diagnóstico da comunicação interna realizado através de conversas informais e entrevistas, a análise de clipping, atividades, eventos, projetos e campanhas que já foram desenvolvidas no shopping e a realização de uma pesquisa de opinião. Ao final do estudo, são propostas três formas para aprimorar os fluxos da comunicação interna.

O trabalho está dividido em três capítulos, além da introdução e da conclusão. No primeiro deles são descritos os aspectos conceituais e teóricos, relativos à comunicação interna, processos de comunicação e meios de comunicação interna. Os principais autores utilizados como referência são: Duarte e Monteiro (2009), Oliveira e de Paula (2008), Bueno (2009) e Maio (2015).

Já o segundo capítulo, é um estudo do Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A, além da apresentação do diagnóstico de comunicação interna do shopping e da pesquisa de opinião realizada com os lojistas do shopping (funcionários das lojas do Shopping, gerentes das lojas e proprietários de lojas). Nesse capítulo, os autores mais utilizados são: França (2008), Novelli (2006) Marconi e Lakatos (2003).

Por fim, no último capítulo, são apresentadas propostas de melhoria da comunicação interna através de sugestões de ações comunicacionais, tendo como referência Ianhez (2008), Bueno (2009), Galerani (2005) e Lindenmann (2005).

1 COMUNICAÇÃO INTERNA

1.1 Comunicação interna: origem, conceito e aplicação

A comunicação sempre foi uma questão de sobrevivência dos seres humanos desde os tempos mais remotos. Isso acontece desde a época em que o homem apenas pintava em cavernas touros, cavalos, renas e bisões. Embora fossem apenas desenhos, eles já expressavam o desejo de se comunicarem de alguma maneira.

O tempo foi passando e a necessidade de comunicação aumentando. É impossível ficar sem se comunicar. Para isso, as pessoas se comunicam de diversas formas seja através da linguagem verbal, não verbal ou até mesmo através da escrita. A comunicação passou a ser uma necessidade intrínseca do ser humano.

Conforme Braga apud Oliveira e de Paula (2008, p. 6):

> Pensando a comunicação como campo que promove interfases entre conhecimentos diversos, vemos nela a função de construir sentido estratégico para decisões e ações organizacionais, na busca de validação pública em relação aos públicos internos e externos.

Mas infelizmente nem sempre foi assim. A inserção da comunicação estratégica nas organizações se deu de forma muito lenta. Durante muitas décadas, as organizações foram marcadas por características como a alienação do trabalhador em relação ao seu trabalho, o trabalho mecânico e a não participação do colaborador.

De acordo com Oliveira e De Paula (2008, p.13):

> No início do século XX, o trabalho se caracterizava como uma atividade mecânica submetida ao ritmo da máquina, denominada por Marx (1982), em seus estudos sobre o capital, de “trabalho alienado”. Era evidente a alienação do trabalhador em relação ao seu trabalho, visto que ele não participava do conjunto do processo de produção, nem o entendia. Esse tipo de relação minimizava a demanda por criatividade e informação nova por parte do trabalhador para desenvolver seu fazer na produção. Na contemporaneidade, esse tipo de relação muda, surgindo um outro perfil de trabalhador, orientado pela informação e pelo conhecimento. O trabalho intelectualizado ganha dimensão no interior da organização, e habilidades e competências individuais passam a ser valorizadas.

A relação estabelecida entre organização e o trabalhador era muito simplista, a comunicação era direta e estritamente focada em ordens superiores. O trabalhador

apenas executava uma parte do processo, era considerado apenas como mão-de-obra, não detinha direitos e nem podia participar das decisões internas.

A sociedade passou por muitas transformações nas relações de produção e de trabalho, além de impactos nas relações internas e mudanças nos processos comunicacionais dentro das organizações. Assim, aos poucos se começou a pensar na comunicação organizacional de forma planejada e estratégica.

Oliveira e De Paula (2008, p. 39) afirmam que o conceito “estratégia organizacional” surgiu nos Estados Unidos, durante a década de 60, “num contexto de imensas mudanças ocorridas a partir da internacionalização de mercados, do avanço tecnológico e dos movimentos sociais e políticos que marcaram a época”. As autoras ainda afirmam que foi a partir da década de 60 que “as organizações passaram a buscar instrumentos capazes de identificar e analisar cenários, antecipando-se para criar opções de vantagem competitiva e, assim, lidar e se relacionar com o ambiente externo”.

De acordo com Oliveira e De Paula (2008, p. 21):

> A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente. Além disso, favorece a interação da organização com a sociedade e cria mecanismos que possibilitem a validação pública da sua atuação e conduta. Engloba políticas e estratégias de comunicação elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas e demandas dos atores sociais com os quais interage.

Ao pensar em comunicação dentro das organizações tem-se que pensar de forma estratégica. Conforme Wood (1996, p. 24), “a estratégia de uma empresa é mais do que o seu planejamento estratégico, vai muito além de um processo racional e estruturado com começo, meio e fim”. A comunicação faz parte do dia a dia organizacional, ela deve ser um processo contínuo e dinâmico porque ela está diretamente ligada à construção das relações sociais e na difusão de ideias e informações.

Segundo Oliveira e De Paula (2008, p. 43)

> A comunicação organizacional desempenha três papéis fundamentais: participar do alinhamento estratégico da empresa, tornar conhecidas as mudanças decorrentes das exigências contemporâneas e trabalhar o entendimento dos atores internos sobre as mudanças e seu impacto na cultura organizacional.

Percebe-se que uma comunicação estratégica é fundamental para que se consiga atingir resultados organizacionais positivos, como, por exemplo,

posicionamento na sociedade, razão de ser da organização e fortalecimento da identidade organizacional. Para isso, tem-se dado muita atenção à comunicação interna, aos fluxos comunicacionais, a democratização de informações e a capacidade criativa dos atores sociais.

A comunicação interna começou a surgir com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação e, ainda, com a abertura política no fim da ditadura militar. Na década de 1980 houve o fortalecimento dos movimentos sindicais e com isso os líderes empresariais tiveram que buscar por novas alternativas que facilitassem a negociação com os funcionários das indústrias. A partir de então, pode-se dizer que a comunicação interna começou a surgir e firmar o seu papel estratégico dentro das organizações.

Na visão de Duarte e Monteiro (2009, p. 354):

> A década de 1990 foi responsável por mudanças significativas nas estruturas das organizações e nas formas de relacionamento dos funcionários entre si e com seus locais de trabalho. Além das mudanças provocadas pela globalização da economia, com repercussão nos modelos administrativos, a disseminação do uso das novas tecnologias de informação e comunicação - em particular, a internet- não só permitiu a democratização do acesso às mais diversificadas fontes de informação como comprimiu as noções de tempo e espaço, alterando profundamente as comunicações interpessoais.

Comunicação interna é um processo complexo pelo fato de envolver pessoas e a utilização de canais de comunicação que sejam eficientes, com o intuito de diminuir as barreiras de comunicação. Falar em comunicação interna é referir-se aos relacionamentos construídos dentro de uma organização e nos processos de comunicação e interação entre os colaboradores.

A importância da comunicação interna para as organizações está em ser um instrumento estratégico no relacionamento, na disseminação de informações, construção de conhecimentos, na motivação, estimulação do desempenho e no intercâmbio de ideias e informações.

Conforme França (2008, p. 39) o conceito de público interno

> Em sua acepção mais comum, o conceito está baseado nos critérios das ligações socioeconômicas e jurídicas, que podem existir ou não entre os públicos e organizações, conforme é ensinado nos cursos de relações públicas: Público interno é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição.

Atualmente, o maior patrimônio organizacional é o capital humano e intelectual dos seus colaboradores (público interno) e não mais o financeiro, como antigamente costumava ser. Os tempos são outros e hoje se entende que é o

colaborador o maior ativo e agente multiplicador das informações de uma organização.

Kunsch afirma que (2003,p. 159)

> O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas.

O público interno não pode ser tratado como meramente insumo, recurso ou instrumento de mão-de-obra da organização, ele deve ser tratado, literalmente, como pessoa, pois ele tem desejos e objetivos pessoais. Nessa mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2003), faz uma comparação entre pessoas quando tratadas como “pessoas” e quando elas são tratadas como “recursos” dentro de uma organização. A primeira comparação tem como foco a personalidade e individualidade dos colaboradores, além de levar em conta fatores como aspirações, valores e objetivos pessoais. Para isso, é preciso um tratamento pessoal e individualizado. Já a segunda comparação, pessoas como recursos, tem-se como foco as habilidades, experiências e conhecimentos. Para essa linha de raciocínio, é necessário um tratamento igual e genérico.

A figura 1 remete à visão de Chiavenato quanto às pessoas dentro de uma organização sendo vistas como propriamente pessoas e quando são vistas como recursos e insumos.

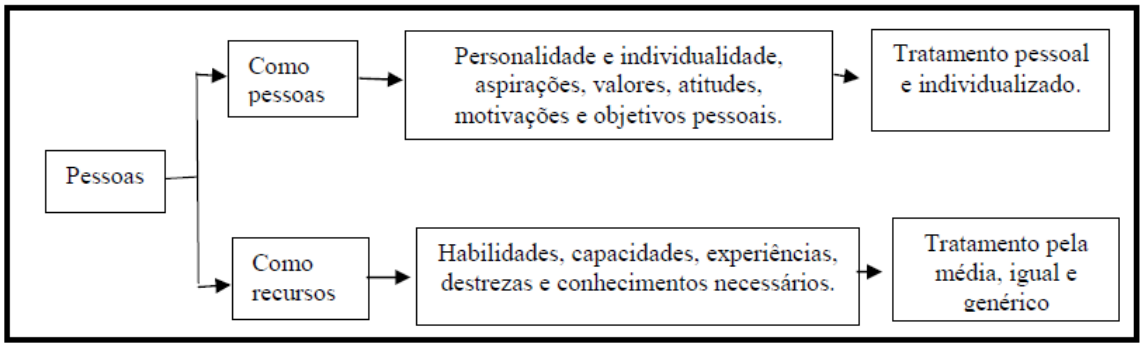

Figura 1 – Quadro Chiavenato. Pessoas como pessoas e pessoas como recursos.
Fonte: (CHIAVENATO, 2003).

Embora algumas organizações ainda percebam os seus colaboradores apenas como meros recursos, outras, prezam por enxergá-los prioritariamente como pessoas de personalidade própria, que carregam consigo suas aspirações, motivações e objetivos pessoais e, ainda, possuem habilidades e conhecimentos que vão de encontro às necessidades da organização. São essas organizações que cada vez mais ganham espaço no mercado e reconhecimento da sociedade, por não visarem somente o lucro, mas por levarem em conta as características pessoais de cada ser humano que forma a organização.

Stewart (1998, p.51) afirma que:

> Quando uma empresa é avaliada pelo mercado em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual.

Os seres humanos tem uma importância inquestionável dentro das organizações, simplesmente pelo fato que se não fossem eles, a organização não existiria. Uma organização é movida por pessoas, é através de seus conhecimentos que elas contribuem para a construção dos produtos e serviços.

Algumas vezes, infelizmente, a comunicação interna esbarra em alguns limites e desafios organizacionais. De acordo com Zarifian (1991), a comunicação pode ser dificultada pelo fato de que podem existir diferenças entre as necessidades da organização e as expectativas dos trabalhadores. O primeiro limite seria a falta de tempo, a pressão com o ritmo de produção, a velocidade e a estrutura de trabalho em turnos. Como segundo limite, a insuficiência de agilidade e de contextualização de informações e por último e não menos importante a credibilidade de decisões. Quanto aos desafios seria o gerenciamento de cenários e mudanças nas relações de trabalho e ambiente interno.

Conforme DUARTE e MONTEIRO (2009, p. 334):

> São muitos os desafios da comunicação. Afinal, ela está em todos os processos da organização. A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização.

Embora existam limites e desafios relacionados à comunicação interna, ela é e continuará sendo uma ferramenta estratégica de gestão. Isso acontece pelo fato dela ser responsável pelos relacionamentos dentro de uma organização, pelos processos comunicacionais, por criar estratégias de comunicação e, ainda, disseminar informações.

1.2 Processos de Comunicação Interna

Processos de comunicação Interna, de acordo com Jacques Vigneron (2000), são processos de informação, de compreensão e de reflexão, capazes de realizar mudanças no sistema contínuo de relacionamento entre os colaboradores (atores sociais) de uma organização. Não basta apenas transmitir informações ao seu público-alvo, é necessário fazer com que ele se envolva com o conteúdo da mensagem, compreenda, reflita e, muitas vezes, tenha um posicionamento quanto a ela. Em virtude disso, entende-se que o objetivo primordial dos processos de comunicação está em transmitir uma mensagem e fazer com que haja compreensão dela por parte do receptor.

Dutra (2006, p.23) acredita que:

> A organização transfere o seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

As organizações que desejam sobreviver no mercado e almejam crescer tem investido especialmente nos processos comunicacionais. Isso porque são os processos comunicacionais o objeto de estudo da comunicação organizacional.

Conforme Oliveira e De Paula (2008, p. 21):

> Os processos comunicacionais constituem o objeto de estudo da comunicação organizacional e são entendidos como os atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por sua atuação. Os fluxos informacionais representam todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações. Já os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais.

Os processos comunicacionais envolvem os fluxos informacionais e os relacionais. O primeiro deles pode ser visto como ferramenta para disseminação de informações referentes à missão, visão, valores, objetivos e/ou normas organizacionais. É através dele que o conhecimento sobre a organização é repassado aos seus colaboradores. Já os fluxos relacionais são os meios e/ou vínculos de interação entre a organização e seus colaboradores.

Há um tempo atrás, a comunicação interna tinha um caráter apenas funcional, o qual consistia em disseminar informações da organização para o seu público interno. Ela foi mudando aos poucos e, hoje, além da dimensão funcional, muitas organizações prezam pela humanista. Essa tem uma função mais social e está relacionada ao compartilhamento de ideias e pontos de vista do público interno. É essa perspectiva que visa fazer com que esse público se sinta cada vez mais parte da organização.

Conforme Oliveira e De Paula (2008, p. 47), “no contexto contemporâneo, o tratamento da comunicação restrito aos fluxos informacionais é insuficiente para abarcar a complexidade dos processos comunicacionais e favorecer sua gestão estratégica no campo das organizações”. De forma a reforçar essa ideia, as mesmas autoras afirmam que no cenário atual em que vivemos (2008, p. 6) “a gestão da comunicação nas organizações pautada no paradigma clássico/informacional, centrado na emissão e recepção de informações, torna-se insuficiente para administrar a abundância dos fluxos e demandas informacionais”.

Conforme Oliveira e De Paula (2008, p. 7)

> Este modelo segue a tendência das teorias da comunicação que avançaram na concepção de interlocução entre emissor e receptor, e supera o caráter bipolarizado da comunicação, compreendendo a organização como um entre muitos interlocutores de um processo de interação social e construção de sentido.

Além disso, as autoras asseguram que (2008, p. 10) “esse contexto influencia as formas de gerenciamento, as relações de trabalho, as estratégias de negócios e também a conduta e as formas de relacionamento das organizações com os atores sociais”.

Na visão de Duarte e Monteiro (2009, pág.355):

> Existe também uma grande diferença entre escolher uma dimensão humanista ou uma dimensão funcional para a comunicação interna. Na primeira, prepondera o sentido de compartilhar, de compreender, de intercambiar desejos e expectativas para a construção conjunta do compromisso institucional. Na segunda, é mais forte a interação de transmitir e difundir informações em uma perspectiva instrumental, na qual o

> que pesa é o atendimento aos interesses da organização em obter lucros ou uma boa imagem institucional, sem considerar as necessidades de quem nela trabalha.

É interessante que os processos de comunicação viabilizem a mão dupla das mensagens, ou seja, a troca, a interação entre emissor e receptor, sem a interferência dos chamados ruídos de comunicação. Além disso, é considerado de mão dupla porque além de saber como comunicar ao emissor, a organização tem que saber ouvir o que o receptor tem a dizer. É dessa forma que a comunicação interna passa a ser tática e ao mesmo tempo eficiente.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 110)

> Em todo sistema de comunicação, a fonte serve para fornecer sinais ou mensagens. O transmissor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido de codificá-las, isto é, transformando-as em formas adequadas ao canal. O canal leva a mensagem sobre a nova forma para um local distante. O receptor procura decodificar e decifrar a mensagem enviada ao canal e transforma-a numa forma adequada e compreensível ao destino ou destinatário. O ruído perturba a mensagem no canal e nas demais partes do sistema. Porém, para comunicar sinais ou mensagens, o processo de comunicação exige que a fonte pense e codifique suas ideias com palavras ou símbolos, para que estes sejam transmitidos rumo ao canal, de onde o destino recebe, codifica as palavras ou símbolos para poder entendê-los e interpreta-los como ideias ou significados. A comunicação somente se efetiva quando o destino interpreta e compreende a mensagem. Isso significa que a comunicação é um processo de mão dupla e envolve necessariamente retroação.

A comunicação interna bem estruturada e os processos de comunicação que viabilizem a mãe dupla das mensagens são ferramentas para o fortalecimento da imagem, dos valores, da credibilidade e das relações sociais dentro de uma organização.

Os fluxos de comunicação tem o propósito de ligar setores e profissionais e eles podem ocorrer em três níveis: ascendentes, descendentes e horizontais. O primeiro deles ocorre entre subordinados e superiores, o segundo deles, da alta gerência para as bases e os fluxos horizontais ocorrem entre o mesmo nível, por exemplo, entre os setores.

Bériot (1992, p. 53), assinala que “comunicar é veicular informações que se traduzem por uma multiplicidade de interações. Informação e interação estão estreitamente ligadas”. De forma semelhante, Winkin afirma que a comunicação não deve ser entendida simplesmente como distribuição de informação, ação e reação, mas apreendida no nível de uma troca (WINKIN,1998, p.80). Não basta apenas transmitir informações ao seu público alvo sem obter retorno algum, é necessário criar um planejamento e identificar quais são as demandas de seus públicos.

Conforme Oliveira e De Paula (2008, p. 48), o processo planejado é um dos componentes da dimensão estratégica da comunicação.

> O planejamento estratégico é um instrumento de tomada de decisões e de direcionamento em horizontes de longo prazo que deve fundamentar a formulação de estratégias de posicionamento e de relacionamento da organização com o ambiente, buscando garantir a articulação entre os fluxos informacionais e relacionais.

Drucker e Tofler apud Oliveira e De Paula (2008, p. 14) afirmam que “o conhecimento e a informação são hoje importantes recursos estratégicos e agentes transformadores das organizações”. A organização tem que fazer com que a comunicação flua de forma eficiente, prezar pela troca de informações, buscar a interação com os seus públicos, fazer com que eles tenham interesse em saber o que acontece no local em que trabalham, quais as suas reais necessidades e que tenham vontade de buscar informações de caráter pessoal.

Para Zarifian (1991), existem algumas divergências entre as necessidades da organização e as expectativas dos colaboradores. De acordo com o autor, fatores como exigências, falta de tempo, simultaneidade, mudanças, insuficiência de agilidade e de contextualização de informações e a credibilidade de decisões são alguns dos limites à comunicação interna.

De acordo Duarte e Monteiro (2009, pág. 342):

> Se as estratégias de comunicação forem voltadas apenas para disseminar a informação gerencial das instâncias superiores, sem valorizar a consulta, opinião ou participação dos empregados ou mesmo estimular a ligação entre os próprios empregados, os benefícios certamente não serão plenos.

Essa afirmação demonstra que, muitas vezes, não há um planejamento de comunicação, a organização repassa informações que não vão de encontro com as expectativas dos colaboradores, seja pelo caráter da mensagem, pela insuficiência de argumentos ou até mesmo pelo atraso na hora de emitir a mensagem. Infelizmente, esses são alguns dos fatores que fazem com que os atores sociais questionem a credibilidade de uma organização quanto à comunicação interna.

Chinem (2006, p.47) afirma que:

> Não dá para começar a fazer comunicação na hora da crise. Credibilidade não se conquista de uma hora para a outra. As empresas compreenderam que é preciso trabalhar a comunicação de forma integrada na organização. Antes era só a relação com a imprensa. Hoje, a comunicação engloba clientes, acionistas, fornecedores e funcionários. Houve uma sofisticação dessas relações, partindo de uma ideia simples, a de que comunicação é diálogo e exige transparência.

É o público interno o porta-voz da organização, seja de maneira positiva ou negativa, tudo depende da credibilidade que a organização passa para ele. Em

função disso, quando nos referimos à credibilidade, tem-se que levar em conta a questão da imagem institucional. A imagem de uma organização não é apenas referente ao que o público externo e a mídia pensam de determinada organização, mas também está muito ligada a percepção do público interno. É através da comunicação das suas características que o público cria a sua opinião referente a ela.

De acordo com Tapie (1995, p.131):

> Não existe somente a comunicação externa, cada uma das minhas ações deve atender a dois parâmetros: claro que me preocupo com o que os consumidores potenciais e a mídia vão reter de tal ou tal gesto, de tal ou tal promoção. Mas me preocupo, sobretudo, com o que vão pensar milhares de pessoas que trabalham no grupo. A imagem tornou-se fundamental.

Rosenbluth e Peters (2004, p.20) acreditam que “se as corporações dessem a seus funcionários tanta atenção como dão à política, à imagem pública e ao aumento de lucros, tudo se ajustaria”. A comunicação interna passou a ser um instrumento estratégico para as organizações, pois é o público interno o responsável por transmitir a imagem da organização para o público externo. As organizações precisam ser mais abertas a esses públicos e as trocas de informações e, ainda, serem mais flexíveis. Assim, as coisas funcionariam de forma mais eficiente e satisfatória.

Quanto aos processos de comunicação, tem-se que levar em conta que embora haja um público interno, esse, é constituído por públicos múltiplos. Exemplo disso é o Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A. O público interno do shopping é constituído de ao menos seis tipos distintos: funcionários das lojas, gerentes de lojas, proprietários das lojas, funcionários do shopping, terceirizados e acionistas. Consequentemente, a maneira como ocorre o processo de comunicação com cada um deles se modifica em função de vários quesitos, como o vocabulário a ser utilizado, os veículos de comunicação escolhidos, os interesses de cada grupo, entre outros.

Conforme Tomasi e Medeiros (2007, p. 13), “se a linguagem utilizada não está ao alcance do receptor, a comunicação não se efetiva.” Dessa forma, subentende-se que a linguagem utilizada tem que estar de acordo com os veículos de comunicação utilizados e com o receptor dessa mensagem. A linguagem tem que ser adequada a cada público envolvido.

Uma linguagem objetiva, o comprometimento dos envolvidos com os atores sociais, a comunicação face a face, o contato direto com líderes, a busca pelo

feedback, escutar os colaboradores e a avaliação dos canais de comunicação são apenas alguns dos fatores que favorecem os processos de comunicação dentro de uma organização. Esses processos dependem, sobretudo, do comportamento humano e do engajamento de todos.

Para que os processos de comunicação e até mesmo, o plano de comunicação dê certo é preciso levar em consideração a diferença de idade, a formação, o nível intelectual, a experiência de vida, os interesses, entre outros, de cada público. As estratégias comunicacionais tem que estar em harmonia com essas características e é necessário relacionar-se com eles de forma diferente a fim de evitar os chamados ruídos de comunicação.

É interessante lembrar que embora haja a comunicação dirigida para o público interno, com a utilização de veículos de comunicação específicos, esse público de uma forma ou outra acaba sendo “atingido” por canais externos de comunicação, por exemplo, pela televisão e pelo rádio. Isso nos faz refletir quanto aos limites organizacionais, citados por Cheney e Christensen (2003):

> O que observamos hoje é que a noção de limites organizacionais vem tornando-se cada vez mais problemática, embora constitua uma ponte de referência inevitável. A comunicação externa e interna, na prática, não se situa mais em campos separados. Essa separação já não é fértil nem justificável. (CHENEY; CHRISTENSEN, 2003, tradução de Ana Luisa de Castro Almeida e Stela Arnold)

O contato com o público interno não se dá apenas por um único canal de comunicação e sim, por vários canais que de alguma maneira se complementam. As pessoas não são “ilhas”, onde podemos controlar todas as informações que chegam até elas. É inevitável que as informações cheguem até o público interno apenas pelos canais internos de comunicação, isso ocorre pelo fato da gama de ferramentas utilizadas pelas organizações. A integração desses canais faz com que os processos de comunicação sejam de fato, mais eficientes e, assim, possibilita resultados mais abrangentes.

1.3 Meios de Comunicação Interna

A necessidade de se ter uma comunicação mais dirigida para o público interno surgiu em virtude do crescimento das organizações, do capital humano estar

cada vez mais diferenciado e pela percepção por parte das organizações de que é o público interno o responsável por transmitir a imagem organizacional. Com o passar do tempo, as organizações passaram a perceber que o colaborador é o maior ativo e agente multiplicador das informações da organização e que ele deveria receber as informações organizacionais de uma forma diferenciada. Para isso, a comunicação foi se modificando paulatinamente e tornando-se cada vez mais estratégica e dirigida.

Para que a organização possa atingir os seus objetivos organizacionais e disseminar informações para os seus públicos internos, meios de comunicação específicos passaram a fazer parte da vida organizacional.

Segundo Andrade (1993) existem veículos de comunicação dirigida escritos (impressos e/ou digitais), orais, aproximativos e auxiliares (visuais, auditivos e/ou audiovisuais). Embora essa seja uma visão um pouco restrita, ainda existem esses veículos, porém, eles estão sendo utilizados juntamente com outros na hora de disseminar informações organizacionais. Por exemplo, não se pode mais afirmar que uma organização utiliza somente um tipo desses veículos de comunicação, elas tem adotado as mais variadas plataformas comunicacionais para entrar em contato com o seu público alvo. Hoje, um veículo não é somente impresso, ele está no formato impresso mas também está no formato digital e vice-versa, uma mensagem que é transmitida no formato digital conta com a utilização de recursos audiovisuais e por ai vai. Isso acontece para atender as demandas específicas de cada público.

Ainda de acordo com Andrade, os veículos impressos e eletrônicos mais utilizados são:

Blogs: é um site onde são permitidas atualizações rápidas e geralmente, com a publicação de artigos ou posts.

Boletim: É considerada a publicação mais simples de uma organização, pois é de fácil produção.

Caixa de sugestões: Consiste em uma caixa onde são depositados formulários, sugestões e/ou opiniões do público sobre aspectos relacionados à organização.

Carta comercial: Serve para ajudar a formar uma opinião pública favorável quanto à organização.

Cartaz ou banner: Eles servem para atrair a atenção do público-alvo e, sobretudo como complemento de informações.

Circular: A circular é utilizada sempre que uma informação precisa ser repassada a vários destinatários. Pode ser tanto impressa quanto eletrônica.

E-mail: Todas as comunicações impressas podem ser enviadas eletronicamente, através do e-mail, na forma de mensagens, documentos, imagens, vídeos.

Fax: O fax não é mais tanto utilizado como veículo de comunicação. Esse recurso passou a ser substituído, na maior parte das organizações, pelo e-mail.

Folheto, folder, panfleto, flyer, volante: Essas peças gráficas visam divulgar informações referentes a organização na forma impressa, porém, também podem ser divulgadas na forma eletrônica.

House organ ou Jornal: É um jornal interno que repassa informações da organização, assim como propicia integração e valorização do público interno. Pode ser tanto impresso quanto eletrônico.

Intranet: A intranet é considerada um dos principais veículos de comunicação interna, é de uso exclusivo das organizações (rede interna) e só pode ser utilizada e acessada pelos seus colaboradores no ambiente de trabalho.

Jornal mural: Trata-se de um jornal divulgado através de um mural, considerado esse uma forma de comunicação direta e rápida.

Livro de empresa: É produzido anualmente ou esporadicamente quando a organização passa por um momento especial.

Manual de integração: Tem a função de integrar o funcionário no ambiente de trabalho. Nele, é apresentada a organização, direitos e deveres do funcionário, entre outros. Destinado apenas ao público interno.

Memorando: Dirigido apenas ao público interno, nele são divulgadas informações administrativas.

Newsletter (carta informativa): É uma publicação mais sofisticada da empresa, destinada a um público de interesse.

Ofício: É um meio de comunicação quase que exclusivamente do setor público.

Press release (Comunicado de imprensa): É um documento que contêm informações referentes a organização a que se destina aos órgãos de informação, com a intenção de virar notícia.

Quadro de avisos: Eficiente veículo de comunicação interna, nele são dispostos avisos de caráter eminente.

Redes sociais: As redes sociais tem a função de disseminar informações referentes a organização, interação e criação de laços com os seus públicos de interesse.

Relatório público anual (financeiro): Tem a finalidade de transmitir um panorama da organização e de prestar contas sobre suas atividades aos públicos de interesse.

Relatório social: Tem a função de apresentar aos seus públicos as ações de responsabilidade socioambiental por ela desenvolvida.

Revista: É um dos veículos de comunicação mais sofisticados, tem o objetivo de divulgar as atividades e ações da organização, possui um número mais elevado de páginas e tem um visual atraente e diferenciado.

Site: Pode ser considerado um veículo de comunicação tanto interno quanto externo. Nele são dispostas informações referentes à organização, eventos, ações, notícias, calendário, entre outros.

Teaser: Pode ser tanto em forma de textos como de textos ou frases. Tem a intenção de despertar a curiosidade do público ou até mesmo, suspense.

Conforme Andrade (1993, p.359) os chamados de veículos orais, “propiciam a interlocução entre emissores e receptores”. Alguns exemplos:

Conversas: contato face a face, simultâneo.

Telefone fixo/móvel: contato direto, simultâneo.

Rádio interna: Visa repassar informações organizacionais, entretenimento e interação com o público interno através do áudio.

TV corporativa: A TV corporativa se assemelha a rádio interna pelo fato das duas disseminarem informações referentes a organização e procuram pela interação com o público, porém a TV é no formato audiovisual.

De acordo com Andrade (1993) os veículos que tem como característica a proximidade física, são chamados de veículos aproximativos. Para esses, são considerados os ambientes e/ou espaços físicos como sala de descanso, sala para cursos, auditórios, ações de responsabilidade social e eventos.

Conforme Gonçalves e Silva (2015, p. 70),

> No contexto das organizações, a comunicação com os diversos públicos sempre foi uma preocupação, e as tentativas de aproximação eram (e em muitos casos ainda são) feitas de forma muito convencional pelos instrumentos de comunicação interna ou externa e por meio da mídia. Hoje não se pode mais pensar a comunicação organizacional sem considerar o

> fenômeno das redes digitais, pois é ali que o público está, é ali que pode ser encontrado.

Pode-se dizer que na maior parte das organizações não existe mais a comunicação interna estática. Ela passou a ser dinâmica e humanizada. Os processos comunicativos passaram a envolver os fluxos de informação, os padrões de interação e as novas tecnologias.

Para se conquistar uma comunicação dirigida e estratégica tem-se que ter uma boa gestão administrativa aliada à utilização dos recursos certos. Assim, os objetivos organizacionais almejados serão conquistados.

Gaudêncio Torquato (2002, p.41) afirma o seguinte quanto às realidades organizacionais:

> São visíveis as diferenças técnicas entre os canais de comunicação. Uns são tempestivos (como os e-mails via internet), rápidos (como os boletins noticiosos), simultâneos (como as conversas pessoais ou telefônicas; outros são mais lerdos e complexos (como os canais impressos, os jornais e as revistas). Alguns permitem ampla visibilidade, difusão e sentido de atração (reuniões gerais, eventos, convocações, comunicados oficiais de impacto etc.); outros são seletivos, destinando-se a receptadores específicos e privilegiados (relatórios, técnicos e confidenciais para determinada faixa de público). Quando um gerente escolhe um canal errado para transmitir sua mensagem, seguramente não terá êxito na comunicação. Escolher um quadro de aviso para uma comunicação de impacto é um erro. Ou um relatório técnico. E isso é muito comum nas organizações. A febre tecnológica tem induzido as fontes a preferir canais ágeis, que propiciem rapidez e simultaneidade às comunicações.

Conforme cada organização, o meio de comunicação utilizado pode ser mais atrativo e eficiente que outros, mas para que a escolha seja certeira é preciso levar em consideração o perfil de cada público, suas demandas, escolhas e preferências. Além disso, é necessária a utilização de uma linguagem adequada a cada tipo de público e a utilização de um conteúdo que seja atraente a ele.

Bueno (2009, p. 79) afirma que:

> A comunicação on- line rompe com a barreira do tempo e do espaço e instaura uma nova ordem. É importante perceber que ela não altera apenas o ritmo dos relacionamentos, mas cria espaços de convivência, redimensiona hábitos de consumo e circulação de informações e, sobretudo, potencializa, para as empresas, oportunidades inéditas de negócios.

Conforme Conalgo (2015, p. 16) “é relevante que as organizações repensem as suas estratégias de comunicação”. Isso porque, a internet tem se consolidado não só como um espaço para divulgação da imagem das organizações, mas também como um espaço de troca e interação. A produção de conteúdo não fica restrita aos grandes emissores (organizações e mídia). A internet tornou-se um espaço em que qualquer indivíduo pode expressar suas visões, opiniões e dúvidas.

Gonçalves e Silva (2015, p. 74) afirmam que estamos

> Em uma era digital na qual urge uma prática de comunicação mais aberta, participativa e dialógica por um sujeito ressignificador, crítico exigente, não apenas de produtos e serviços de boa qualidade e bom preço, mas de posicionamentos organizacionais transparentes e equilibrados, sobretudo no que se refere ao que se apregoa e ao que se faz no dia a dia.

A maior parte das organizações já se deu conta do quão importante é estar inserida no mundo on-line. Esse espaço tem sido fortemente utilizado principalmente para diminuir barreiras entre os seus públicos, sejam eles externos ou internos, e para transmitir informações organizacionais. Além disso, a internet tem sido utilizada para constituir relacionamentos, espaços de convivência e, ainda, é considerada como uma boa oportunidade de novos negócios.

Conforme Duarte e Monteiro (2009, p. 343),

> A tecnologia tem colocado à disposição das organizações uma série de novas mídias, nas quais a velocidade e a facilidade de acesso são a tônica. Fóruns de discussão, correios eletrônicos e intranet são hoje amplamente usados pelas organizações para dar a conhecer aos empregados relatórios, documentos oficiais, notícias de interesse da instituição e, por vezes, para procurar saber sua opinião sobre políticas e diretrizes institucionais.

Para uma melhor comunicação e conhecimento dos seus públicos internos as organizações têm investido além dos meios tradicionais de comunicação (murais, ofícios, circulares, jornal, cartazes...) elas tem, gradativamente, aderido às novas formas de comunicação: mídias sociais (principalmente Facebook, Linkedin, Twitter,), e-mail marketing, intranet e fóruns de discussões. Porém, não basta apenas se inserirem no mundo on-line. De acordo com Colnago (2015), as organizações têm que estar atentas para o gerenciamento dos canais da internet, escolher estratégias para cada plataforma utilizada, definir as mensagens e os conteúdos, promover a interação, alimentar frequentemente os sites, blogs, páginas e, principalmente, fazer o monitoramento contínuo do que é divulgado e produzido.

Embora a internet seja uma ótima forma de comunicação com os públicos internos por permitir uma rápida difusão de informações, velocidade, redemocratização dessas, baixo custo, utilização de elementos tecnológicos, entre outros, ela não permite a comunicação face a face. Conforme Maio (2015, p. 30) a imersão das empresas no mundo digital gera algumas desvantagens, por exemplo, “a superficialidade dos contatos, já que a medição pode significar maior probabilidade de manipulação de conteúdos e expressões e menor nível de profundidade na comunicação”.

Maio (20015, p. 33) afirma que:

> Por mais que a tecnologia avance e a relação homem X máquina se aperfeiçoe, há elementos da comunicação humana face a face que são intransponíveis para o contexto mediado. Compartilhar os mesmos referenciais de espaço e tempo extrapola a simples transmissão imediata de conteúdos.

Os veículos de comunicação são essenciais na hora de difundir informações organizacionais, assim como, integrar e motivar os colaboradores. Seja qual for o meio utilizado cada um deles desempenha uma função e quando utilizados em conjunto, só tem a favorecer a comunicação, de forma com que ela seja mais eficiente possível.

2 ROYAL PLAZA SHOPPING EMPREENDIMENTOS S.A: UM ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Este capítulo traz um estudo acerca da Comunicação Interna do Royal Plaza Shopping. O capítulo tem como base um diagnóstico da comunicação interna, através de conversas informais com os lojistas e administração do shopping, análise de clipping e de atividades, eventos, projetos, campanhas que já foram desenvolvidas no e pelo shopping e por fim, a elaboração, aplicação, análise e avaliação de uma pesquisa de opinião.

2.1 Diagnóstico da Comunicação Interna

O Royal Plaza Shopping está localizado no Rio Grande do Sul, na cidade de Santa Maria. O shopping conta com 115 lojas voltadas para a moda feminina, beleza e bem-estar, calçados e acessórios, moda masculina, joias e acessórios, infantil, material esportivo, casa e decoração, livraria, turismo, tecnologia, diversão, entretenimento e, ainda, gastronomia. Além da grande quantidade de lojas, o shopping oferece serviços como, por exemplo, terminais de bancos, carrinho de bebê, cadeira de rodas, wireless, ponto de taxi, ponto de ônibus, fraldário, lotérica e achados e perdidos.

Segundo Richard Hall (2002, p.30):

> Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

A Organização, Royal Plaza Shopping, trabalha de forma conjunta para que se atinjam as metas organizacionais. Para que isso funcione existe um

departamento de marketing, que é de responsabilidade de uma Relações Públicas, Taís Machado e de supervisão de um administrador, Ruy Giffoni. É ela a responsável por toda a comunicação do shopping, seja interna ou externa. As principais atividades desempenhadas pelo departamento de marketing envolvem a manutenção do mailing, clipping, murais, releases, eventos, entrega de cartões, espaços comercializados, agendamento de expositores, assessoria de imprensa, informativo, redes sociais (Facebook, Twitter), site, avaliação do material e das planilhas de mídia emitidas pela agência de publicidade, entre outras.

Através de conversas informais com os lojistas, análise de clipping e de campanhas que já foram desenvolvidas no e pelo shopping foi possível identificar pontos positivos e negativos relacionados à área de comunicação interna. Também foi possível identificar os públicos do shopping, os principais meios de comunicação utilizados, conhecer as atividades desenvolvidas e, ainda, conhecer um pouco do ambiente interno.

2.1.1 Conversas informais

Segundo Fábio França (2008, p.215), “nos manuais de Relações Públicas, em geral, é fundamental identificar e conhecer quem são os públicos das organizações para que, ao lidar com eles, as organizações sejam bem-sucedidas nesse relacionamento”. Segundo conversas informais com os responsáveis pelo departamento de marketing, o Royal Plaza Shopping tem como público interno cerca de 900 lojistas, entre eles, funcionários das lojas, gerentes das lojas e proprietários das lojas, 200 acionistas, 25 funcionários do shopping e mais 7 prestadores de serviço na área administrativa, e, ainda, 30 funcionários terceirizados na área de conservação e portaria.

Os principais meios de comunicação direta com esses públicos são a circular, o e-mail marketing, o Facebook, informativo, murais, site do shopping, telefone e Twitter.

Circular: A circular tem a finalidade de difundir alguma informação importante que precisa ser transmitida rapidamente.

E-mail marketing: O e-mail marketing é utilizado para contato direto com os proprietários das lojas e com os acionistas. É através dele que são difundidas as principais informações referentes ao shopping e que sejam de interesse desses públicos. Por exemplo, sobre feriados, informações da administração, informações restritas.

Facebook: O Royal Plaza Shopping tem duas páginas (fanpage) no Facebook. Uma delas foi criada pelo departamento de marketing e a outra é o local. Esse, inicialmente não era de domínio do shopping, por ter sido criado por pessoas comuns, usuárias do Facebook. Atualmente, as duas páginas são de domínio do departamento de marketing do shopping. Nessas páginas são divulgadas informações de interesse geral a todos os públicos do shopping, sejam eles internos ou externos. Nelas são divulgadas informações sobre as lojas, sobre eventos que estão ocorrendo, feriados, dicas, entre outras.

Informativo interno: O informativo interno é mensal e distribuído em todas as lojas para que todos os funcionários, gerentes e proprietários tenham acesso. Tem como objetivo melhorar a comunicação do shopping com os lojistas, além de divulgar informações referentes a ações promovidas pelo shopping, atividades que foram e serão realizadas, projetos, novidades, mostras, feriados e, inclusive sobre os próximos eventos que irão ocorrer na cidade e que podem vir a aumentar o fluxo de pessoas no shopping.

Mural: O Royal Plaza Shopping tem sete murais para que seja mais eficiente a comunicação com o seu público interno. Sempre que há demanda, são feitas as atualizações nesses murais.

Site do shopping: O site do shopping é considerado um meio de comunicação tanto interno quanto externo. Isso porque nele são divulgadas informações de interesse geral, como por exemplo, guia de lojas, cinema, novidades, eventos, exposições, mostras e outros.

Telefone: O telefone é considerado um meio de contato interno e externo. Sempre que necessário, são feitas ligações para as lojas e para os outros departamentos tanto para repassar informações quanto para esclarecer dúvidas. Além disso, o telefone também é utilizado para sanar dúvidas do público externo.

Twitter: No Twitter, o shopping tem um perfil o qual é utilizado para disseminar informações referentes ao shopping, tanto para o público interno quanto para o público externo. Esse veículo de comunicação é interligado ao Facebook, então,

toda informação que é divulgada no Facebook é repostada no Twitter, porém, com características próprias (limitadas a 140 caracteres).

2.1.2 Análise de clipping, atividades, eventos, projetos e campanhas

Para compreender um pouco mais sobre o ambiente interno do Royal Plaza Shopping, foi realizada análise de clipping de anos anteriores, assim como, foram feitas algumas entrevistas/perguntas com os responsáveis por atividades, eventos, projetos e campanhas realizadas pelo shopping. O intuito dessa investigação foi descobrir exemplos que deram certo e que deram errado e saber como se deu a participação do público interno.

Essa avaliação se fez necessária para que houvesse a construção do processo de conhecimento sobre o ambiente interno do shopping. Dessa maneira foi possível diagnosticar fatores relevantes, demandas, resultados e, ainda, identificar possíveis mudanças relacionadas à área de comunicação interna. Para que o resultado do diagnóstico fosse um pouco mais profundo e certeiro, foi realizada uma pesquisa de opinião.

2.1.3 Pesquisa de Opinião

Segundo Kunsch (2002, p.289), “a pesquisa de opinião se constitui em um dos tipos de pesquisas mais relevantes para a área de relações públicas” e pode ser realizada para se analisar as “relações com os empregados, consumidores, acionistas, revendedores, comunidade, imprensa, poderes públicos”, dentre outros. Diante disso, entende-se que pesquisar é termo destinado à coleta de dados que objetiva mensurar as atitudes e descobrir a opinião das pessoas sobre variados temas nesse, em especial, sobre comunicação interna. A importância desta Pesquisa de Opinião está em entender as relações e as opiniões do público interno do shopping e fazer com que a comunicação interna seja a mais eficiente possível.

Novelli (2006, p. 164) afirma que

> A pesquisa de opinião tem se mostrado instrumento tão valioso para a sociedade contemporânea, que, muitas vezes, deixa de ser compreendida como técnica de medição da opinião púbica para tornar-se a própria expressão desta. Sua aplicação extrapolou os limites do campo político, no qual despontou com maior intensidade, e, hoje, tornou-se reconhecido método de investigação científica para a maioria dos campos de conhecimento, inclusive para a Comunicação Social.

A pesquisa de opinião realizada no Royal Plaza Shopping tinha como objetivo geral avaliar a situação da Comunicação entre a Administração do shopping e o seu público interno, mais precisamente, os lojistas (funcionários das lojas do Shopping, gerentes das lojas e proprietários de lojas). Já como objetivos específicos, visava identificar qual o perfil do público interno do shopping, verificar o interesse dos Lojistas referente às ações, atividades e campanhas realizadas pelo Shopping e a identificação de quais ferramentas comunicacionais devem ser utilizadas para melhor atingir esse público.

2.1.3.1 Tópicos, roteiro e aplicação

Conforme Novelli (2006, p. 168) “entende-se como universo da pesquisa o conjunto de pessoas que possuem características comuns e detêm algum grau de informação sobre o tema a ser explorado”. Para que haja a compreensão da realidade, o universo da pesquisa de opinião foi direcionado ao conjunto dos elementos que tem alguma característica semelhante e que possa ser contada, medida, ou ordenada de algum modo e que sirva de base para as propriedades a serem investigadas. Em função do universo dessa pesquisa ser muito elevado (cerca de 900 lojistas, 25 funcionários do shopping e mais 7 prestadores de serviço na área administrativa, mais 30 funcionários terceirizados na área de conservação e portaria) essa pesquisa de opinião teve como amostra e público alvo apenas os funcionários, gerentes/responsáveis e proprietários de lojas do Shopping aos quais são chamados de Lojistas. Os funcionários do shopping, os prestadores de serviço e os terceirizados, não fizeram parte desse universo, pois para esses as ferramentas de comunicação interna são outras e funcionam de forma satisfatória.

Em função do universo desta pesquisa ter um número elevado de pessoas foi realizada uma amostragem. De acordo com Novelli (2006, p. 168) “a amostra de uma pesquisa pode ser selecionada de forma probabilística ou não probabilística”.

Por se tratar de uma população menor que 100.000, foi utilizada a amostra finita, cuja fórmula é apresentada pela equação (1):

$$n = \frac{\partial^2 . p . q . N}{e^2 . (N - 1) + \partial^2 . p . q} \quad (1)$$

Onde:

N = Universo

n = Amostra que será calculada

∂ = Nível de confiança

e = Erro amostral

$p . q$ = Porcentagem

OBS: "p" é 90, o "q" é 10, o "N" é 900 e o "e" é 3.

Diante disso, subentende-se que para uma população de 900 pessoas, foi preciso aplicar 277 questionários, sendo o nível de confiança 2 e a margem de erro aceitável foi de 3% a 3,5% para mais ou para menos.

O instrumento de coleta de dados utilizado para essa pesquisa foi o questionário, porque ele permite que sejam realizadas projeções para a população representada pela amostra.

Marconi e Lakatos (2003, p. 201) definem questionário como sendo "um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador".

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 201-202) e Gil (1999, p. 128-129) existem algumas vantagens e limitações na utilização de questionários:

• Vantagens – atinge grande número de pessoas simultaneamente; abrange uma extensa área geográfica; economiza tempo e dinheiro; não exige o treinamento de aplicadores; garante o anonimato dos entrevistados, com isso maior liberdade e segurança nas respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que entenderem mais conveniente; não expõe o entrevistado à influência do pesquisador; obtém respostas mais rápidas e mais precisas; possibilita mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento; obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

• Limitações – pequena quantidade de questionários respondidos; perguntas sem respostas; exclui pessoas analfabetas; impossibilita o auxílio quando não é entendida a questão; dificuldade de compreensão pode levar a uma uniformidade aparente; o desconhecimento das circunstâncias em que foi respondido pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas; durante a leitura de todas as questões, antes de respondê-las, uma questão pode influenciar a outra; proporciona resultados críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito.

Para essa pesquisa de opinião, foi utilizada uma perspectiva quanti-qualitativa. A parte quantitativa foi analisada via tabulação e a parte qualitativa foi analisada via categorização dos dados.

A tabulação dos dados serviu para calcular o porcentual de opiniões acerca de uma determinada variável. Ela foi informatizada, feita através de um programa de planilha, o Excel, que é parte do pacote popular Office da Microsoft.

2.1.3.2. Apresentação e análise dos resultados

Este item apresenta os resultados da pesquisa de opinião realizada no Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A. Ao total, foram aplicados 277 questionários, divididos em dois turnos para que pudesse abranger os dois horários de serviço no shopping (das 10h às 16h e das 16h até às 22h). Para o primeiro turno, foram aplicados 139 questionários e para o segundo, foram 138.

A seguir apresentam-se os resultados seguidos das análises. Os resultados foram agrupados em três categorias: a) Dados de identificação dos respondentes b) Consumo da informação c) Opinião sobre a comunicação.

A) Dados de identificação dos respondentes:

O conjunto de questões que compõe a categoria “dados de identificação dos respondentes” visa identificar qual o perfil deles tendo como variáveis a faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho no shopping e identificar quem respondeu a pesquisa se é funcionário, gerente/responsável de lojas ou proprietário.

O gráfico da figura 2 apresenta os dados referentes à faixa etária dos indivíduos.

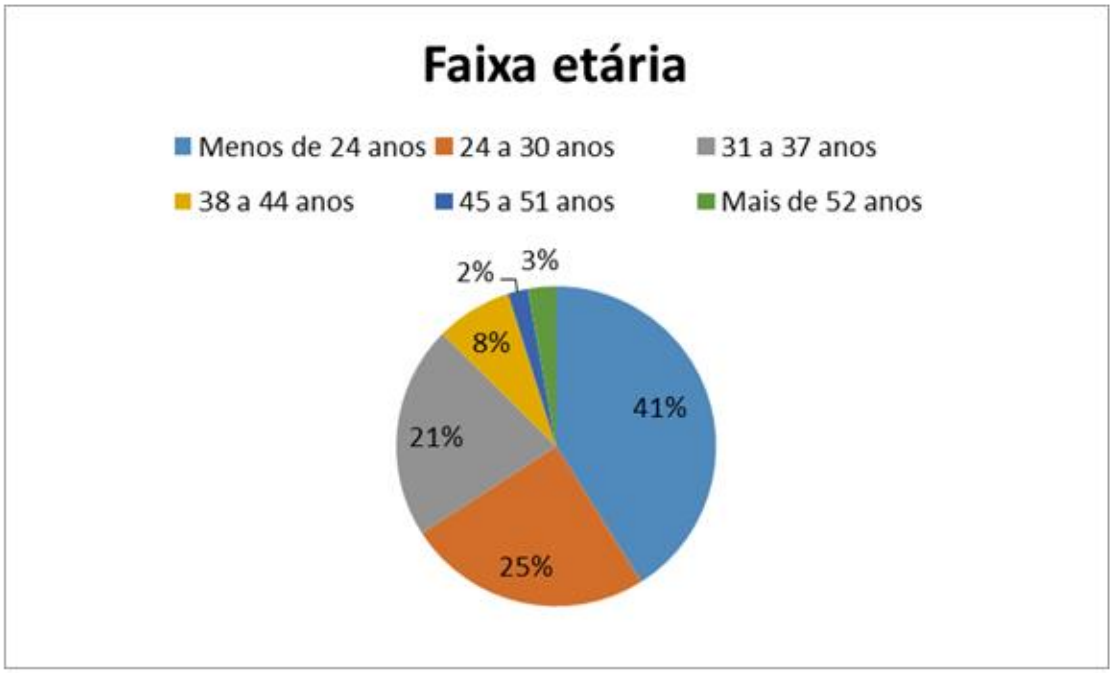

Figura 2 – Gráfico referente à faixa etária

Conforme o gráfico disposto na figura 2 foi possível identificar que a maioria dos respondentes tem menos de 24 anos, com representação de 41% dos pesquisados, 25% tem de 24 a 30 anos, 21% tem de 31 a 37 anos, 8% tem de 38 a 44 anos, apenas 3% tem mais de 52 anos e, ainda, 2% tem de 45 a 51 anos. Esses dados mostram que o quadro de colaboradores do Royal Plaza Shopping é bem jovem.

O gráfico da figura 3 representa o nível da escolaridade dos lojistas.

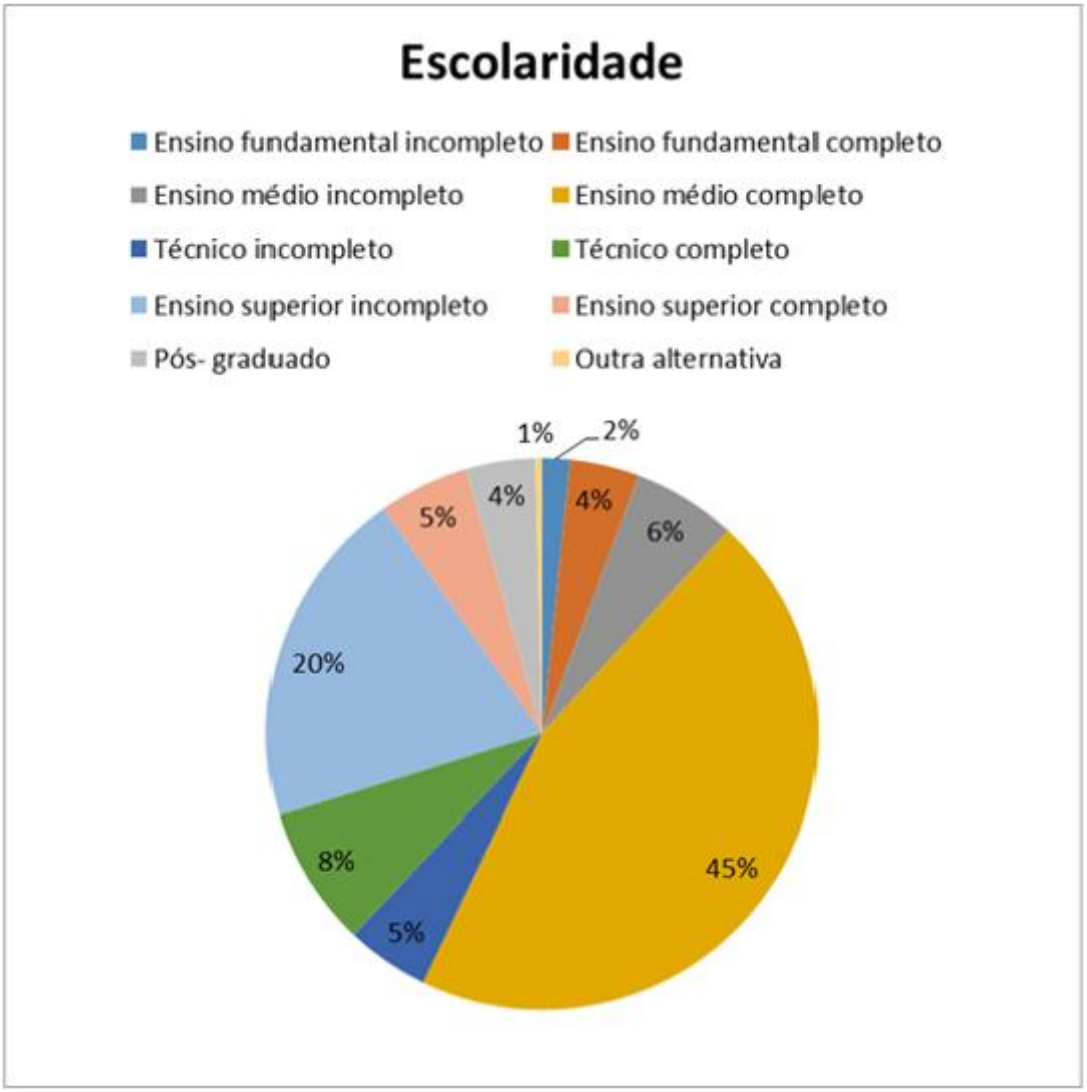

Figura 3 – Gráfico referente à escolaridade.

Conforme o gráfico da figura 3 foi possível identificar que 45% dos respondentes tem ensino médio completo, 20% tem ensino superior incompleto, 8% tem técnico completo, 6% tem ensino médio incompleto, 5% tem superior completo, outros 5% técnico incompleto. O restante, tem ensino fundamental completo, com 4%, outros 4% tem pós-graduação, 2% tem ensino fundamental incompleto e 1% outra alternativa. Por se tratar de uma organização de médio porte e por levar em consideração as exigências do mercado, é preciso que o shopping incentive os seus colaboradores a buscar por mais qualificação profissional, visto que apenas 20% deles tem ensino superior.

O gráfico da figura 4 representa os anos de trabalho exercido por cada indivíduo no shopping.

Figura 4 – Gráfico referente ao tempo de trabalho no shopping.

De acordo com o gráfico da figura 4, percebe-se que a maior parte dos lojistas (independentemente da loja), 38% fazem menos de 1 ano que trabalham no Royal Plaza Shopping, 35% de 1 a 2 anos, 20% de 3 a 4 anos e apenas 7% afirmaram que já fazem 5 anos. Nota-se que o tempo de trabalho desses colaboradores é relativamente baixo, em função de que o shopping está no mercado santa-mariense já há cinco anos.

Já o gráfico da figura 5 representa o perfil dos respondentes: funcionário, gerente e/ou responsável pela loja ou proprietário.

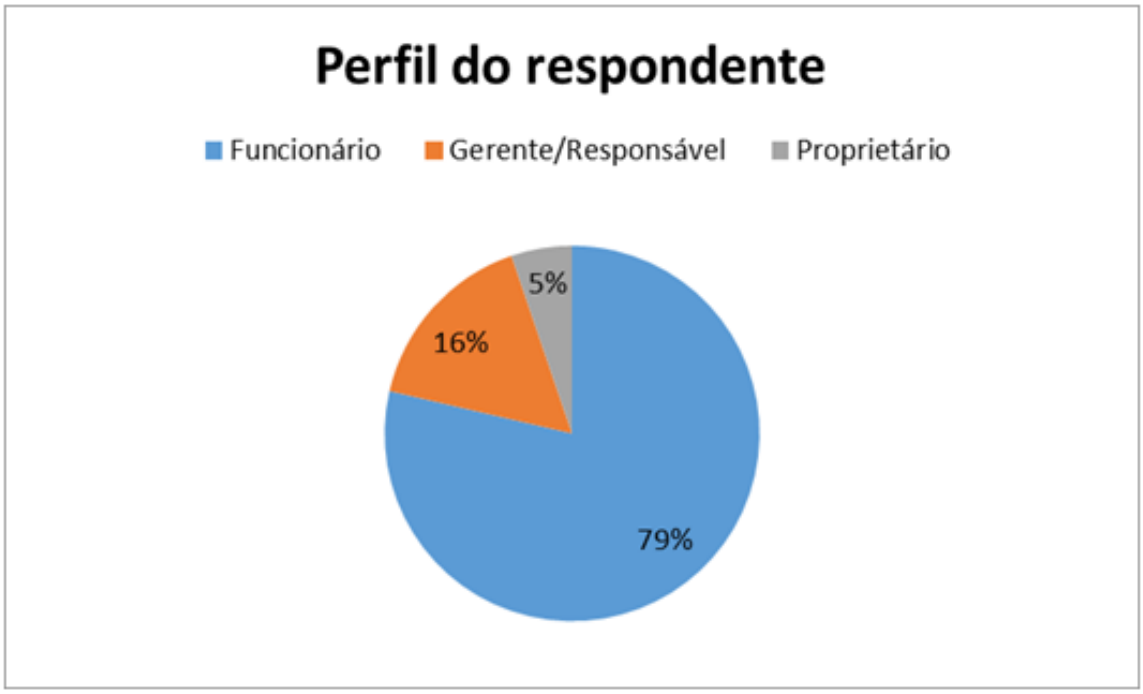

Figura 5 – Gráfico referente ao perfil do respondente.

A maior parte das pessoas que responderam ao questionário foram funcionários, com uma representatividade de 79%, seguido dos gerentes/responsáveis com 16% e apenas 5% dos proprietários das lojas colaboraram com a pesquisa de opinião. Com o resultado desse gráfico, percebe-se que a participação dos funcionários do shopping é bastante alta, em contrapartida, a participação, interesse e envolvimento dos proprietários com assuntos referentes a área de comunicação do shopping é muito baixa.

B) Consumo da informação:

Na segunda categoria da pesquisa de opinião almejou-se identificar como ocorre o consumo da informação por parte dos colaboradores do shopping. Para isso, foram feitas perguntas voltadas para identificar como eles ficam sabendo sobre o que acontece no shopping, como buscam informações, acesso a internet, site do shopping, redes sociais, informativo interno, mural e interesses pessoais.

O gráfico da figura 6 representa os meios de comunicação pelos quais os lojistas ficam sabendo sobre o que acontece no shopping.

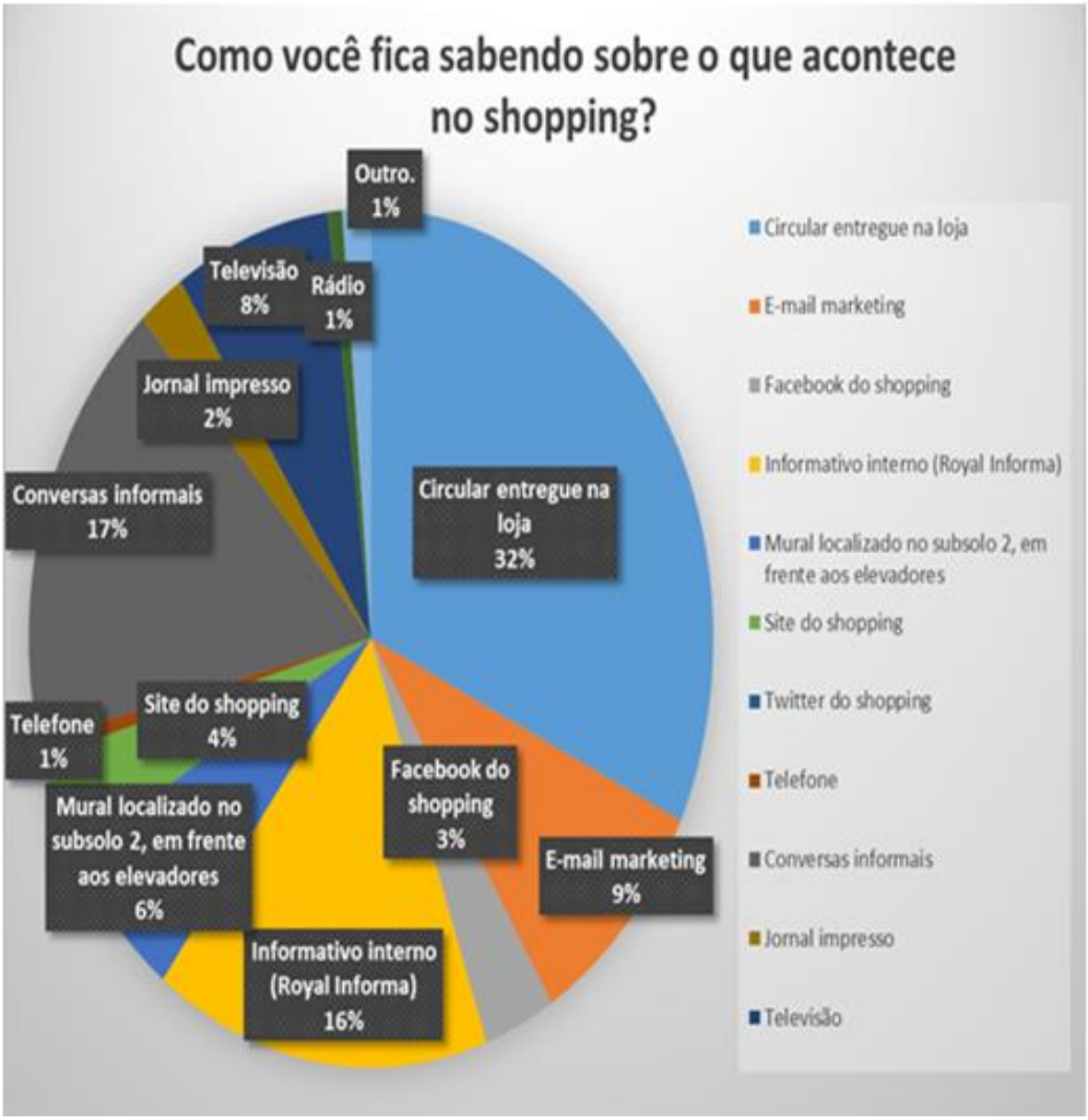

Figura 6 – Gráfico referente à maneira que o público interno fica sabendo sobre o que acontece no shopping.

De acordo com o gráfico da figura 6, pode-se notar que os meios de comunicação mais utilizados pelos lojistas como fonte de informação é, principalmente, através da circular, com 32% dos votos, a segunda opção mais votada, com cerca de 17%, foram as conversas informais e em terceiro lugar, com 16% foi o informativo interno. Com uma porcentagem mais baixa, mas que não deixa de ser relevante encontra-se o e-mail marketing com 9%, 8% a televisão, 6% mural localizado no S2, 4% o site do shopping, 3% Facebook do shopping, 2% jornal impresso e 1% rádio. Ainda, com 1% a opção outro, indicando que alguns dos

lojistas ficam sabendo sobre o que acontece no shopping por meio de reuniões com chefes e gerentes, por e-mail pessoal e/ou Flipboard. Um fator bem importante identificado é que o Twitter do shopping não foi indicado em momento algum o que permite concluir que ele não é utilizado pelos lojistas como fonte de informações.

O gráfico da figura 7 indica se os lojistas buscam informações referentes ao shopping.

Figura 7 – Gráfico referente à busca de informações referentes ao shopping.

Conforme o gráfico da figura 7 nota-se que 46% dos respondentes afirmaram que às vezes buscam informações sobre as ações, promoções, campanhas e atividades desenvolvidas pelo shopping. Já com porcentagem quase empatada estão as respostas sempre (22%) e quase nunca (23%) e, ainda, com 9% a opção nunca. Com isso, nota-se que o interesse pela busca de informações relacionadas ao shopping é muito relativo.

Conforme o gráfico da figura 8 pode-se identificar quais os meios de comunicação mais utilizados pelos lojistas para buscarem informações referentes ao shopping.

Figura 8 – Gráfico referente à busca de informações.

De acordo com o gráfico da figura 8 os meios de comunicação mais utilizados pelos seus lojistas para saber sobre as ações, promoções, campanhas e atividades desenvolvidas pelo shopping, são as conversas informais com 26%, seguido de 17% de informações fornecidas diretamente pela administração/marketing, 11% informativo interno, com 7% está a internet e o site do shopping, com 6% cada encontram-se as circulares e o Facebook do shopping, com 5% o e-mail marketing, com 4% cada estão a Televisão e os murais e, ainda, com 2% cada estão os jornais e as informações obtidas diretamente com os gerentes/proprietários das lojas e por fim, com 1% cada estão os cartazes, banner e folhetos.

Já o gráfico da figura 9 indica se os lojistas tem acesso à internet na loja ou não.

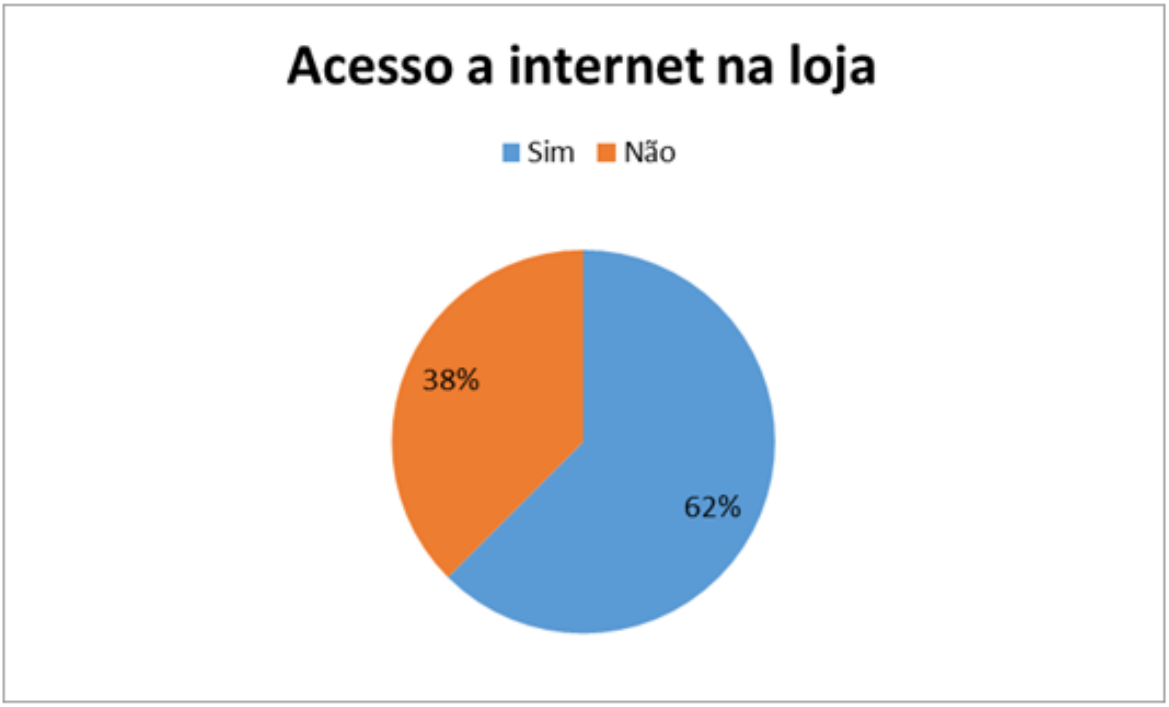

Figura 9 – Gráfico referente ao acesso à internet na loja.

O gráfico da figura 9 demonstra que 62% dos respondentes tem acesso à internet na loja em que trabalham e que 38% não tem acesso. Em virtude da situação atual em que vivemos e pelo acesso a internet ser quase que uma exigência no mundo atual, é um fator impressionante que 38% dos respondentes não tenham acesso a internet, sendo que são lojas de um shopping e que teoricamente deveriam estar “conectadas” ao mundo.

O gráfico da figura 10 indica a porcentagem de lojistas que já acessaram o site do shopping e a porcentagem de não acesso.

Figura 10 – Gráfico referente ao acesso ao site do shopping.

Conforme o gráfico da figura 10, 66% dos respondentes já visitaram o site do shopping e 34% deles, não. Esta última porcentagem é muito significativa em virtude de que 34% dos respondentes não tiveram interesse de visitar o site do local onde trabalham.

O gráfico da figura 11 indica se os lojistas utilizam as redes sociais.

Figura 11 – Gráfico referente à utilização das redes sociais.

De acordo com o que é disposto no gráfico da figura 11, nota-se que grande parte dos respondentes utilizam as redes sociais, sendo que 93% utilizam e apenas 7% não.

O gráfico da figura 12 representa as redes sociais mais utilizadas pelos lojistas.

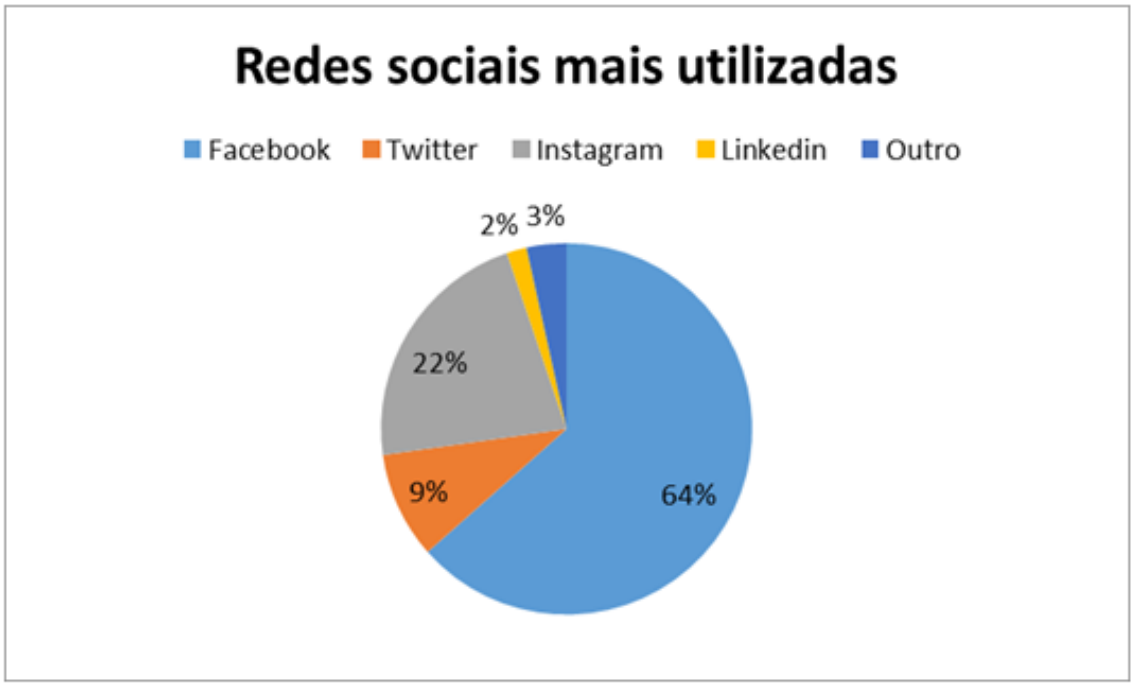

Figura 12 – Gráfico referente às redes sociais mais utilizadas.

Conforme o gráfico da figura 12, as redes sociais mais utilizadas pelos lojistas do shopping são: 64% o Facebook, 22% Instagram, 9% Twitter, 2% Linkedin. Já 3% dos respondentes assinalaram a opção outro, que seriam as redes sociais como, por exemplo, o Whatsapp (8 respostas), Orkut (1 resposta), Tumblr (1 resposta) e o Pinterest (1 resposta).

O gráfico da figura 13 indica se os lojistas leem o informativo interno do shopping, o “Royal Informa”.

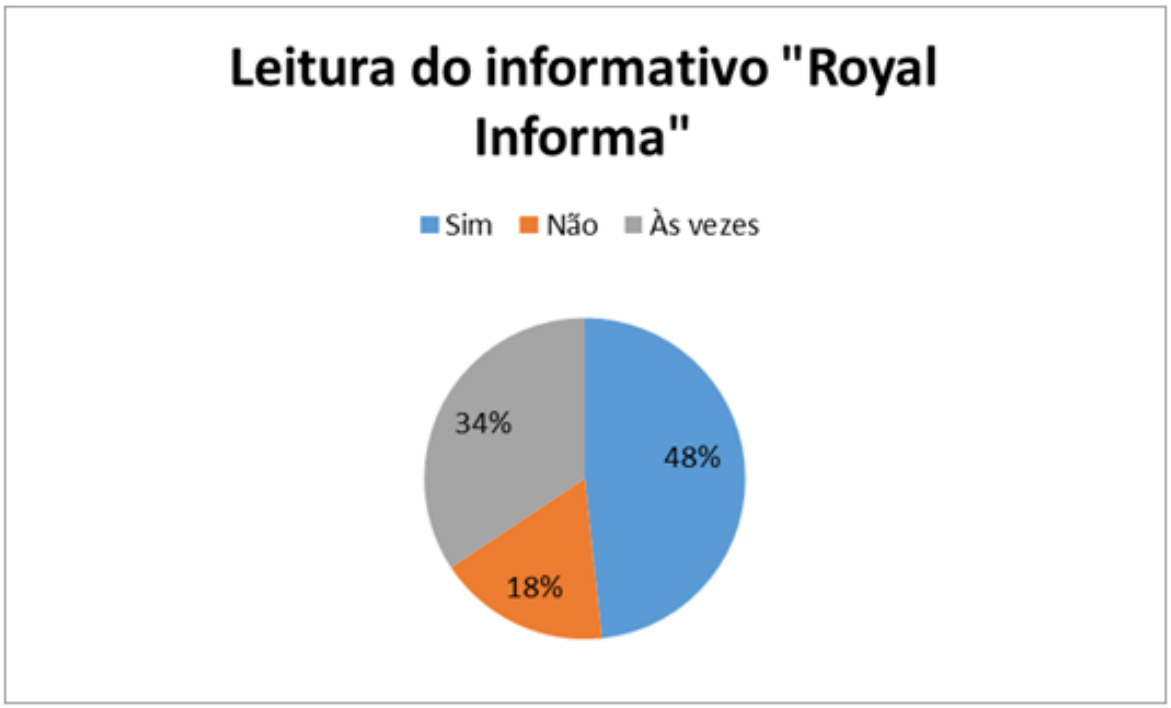

Figura 13 – Gráfico referente à leitura do informativo do shopping.

O gráfico da figura 13 indica o percentual de respondentes que leem o informativo interno do shopping (Royal Informa), de acordo com ele, 48% dos respondentes afirmaram que leem, 34% às vezes e 18% não lê o informativo. Embora o informativo interno seja entregue pessoalmente em cada uma das 115 lojas do shopping, a porcentagem que indica os que leem às vezes e os que não leem acaba sendo muito elevada.

O gráfico da figura 14 representa os conteúdos e/ou tipo de informação que os lojistas gostariam que estivesse no informativo.

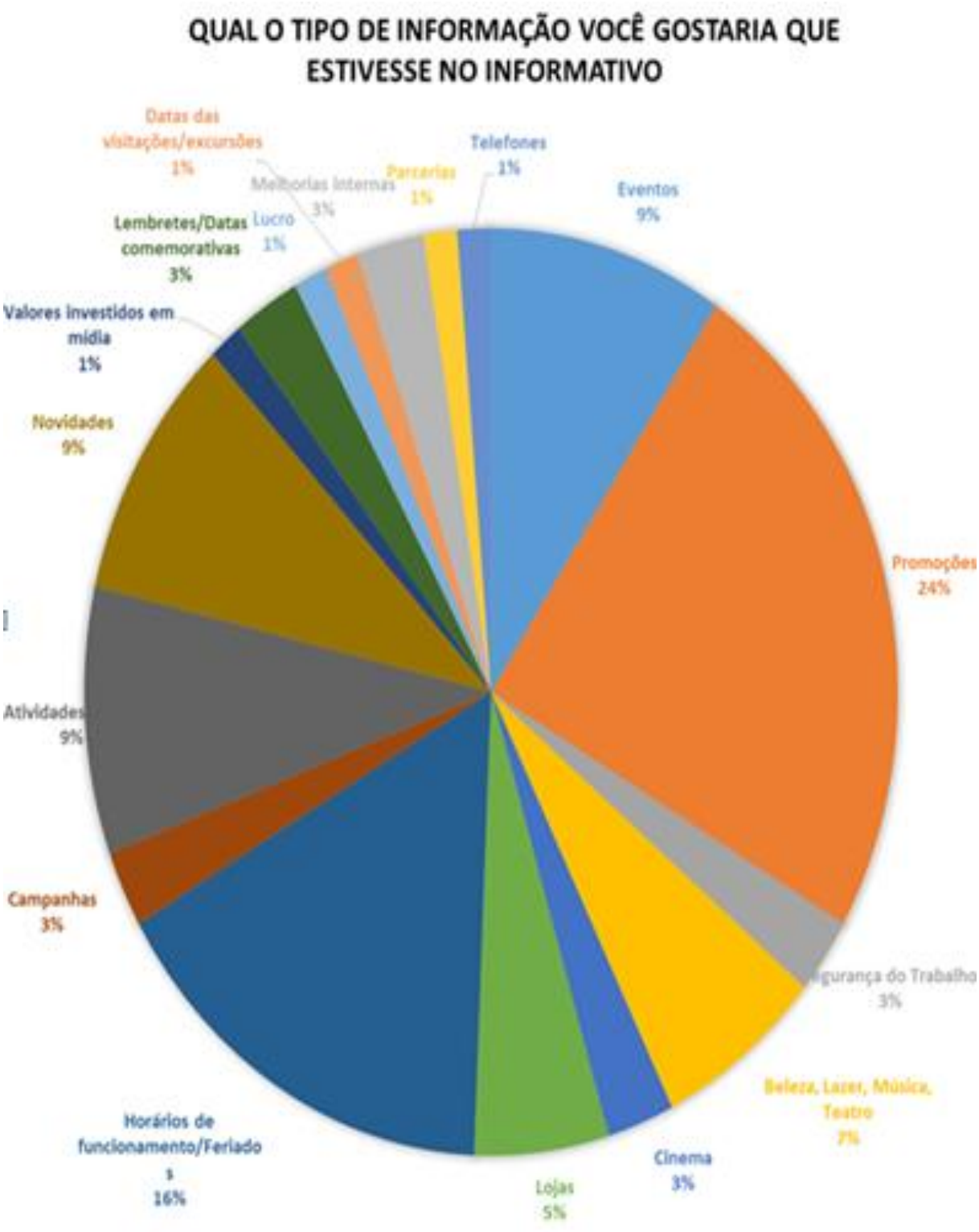

Figura 14 – Gráfico referente ao interesse dos lojistas quanto aos conteúdos do informativo interno.

Conforme o gráfico da figura 14, o interesse dos respondentes quanto ao tipo de informação que eles gostariam que estivesse no informativo variam muito. Cerca de 24% das respostas eram em relação a promoções das lojas do shopping, 16%

sobre horários de funcionamento do shopping e/ou sobre os feriados, 9% sobre novidades do shopping, 9% sobre atividades e ações, 9% sobre eventos, 7% sobre beleza, lazer, músicas e/ou teatro, 5% sobre as lojas do shopping, 3% lembretes e/ou datas comemorativas, 3% sobre melhorias internas e 1% para valores investidos em mídia, 1% sobre datas das visitações das excursões, 1% sobre lucro, 1% informações sobre os parceiros e 1% sobre telefones.

Já o gráfico da figura 15 indica se os lojistas leem as informações que são dispostas no mural do subsolo 2.

Figura 15 – Gráfico referente ao mural do S2.

O gráfico da figura 15 indica que 48% dos lojistas não leem as informações que são dispostas no mural do subsolo 2, 34% lê às vezes e apenas 18% lê as informações.

O gráfico da figura 16 representa o motivo pelo qual não são lidas as informações dispostas no mural do subsolo 2.

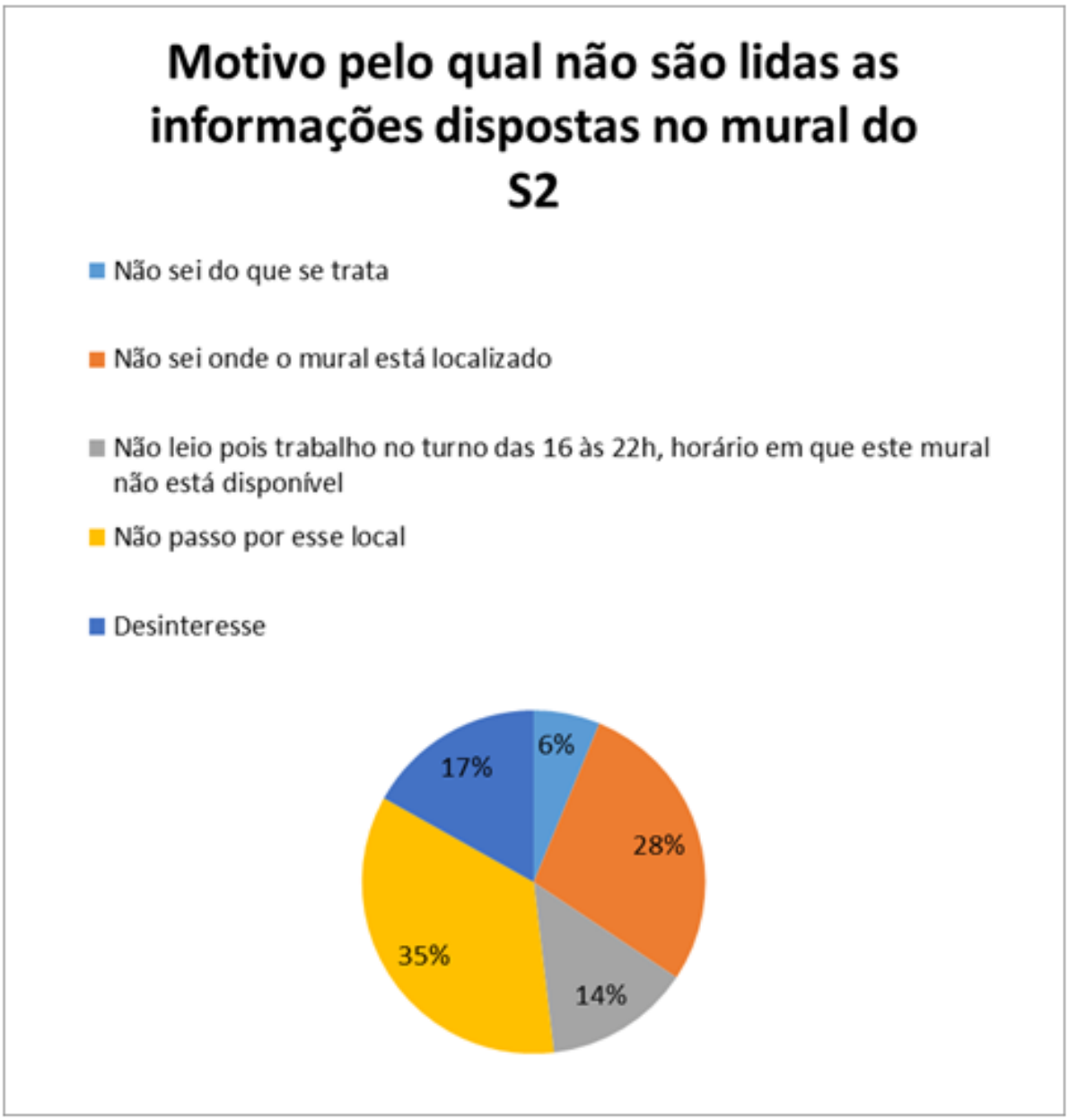

Figura 16 – Gráfico referente ao motivo pelo qual não são lidas as informações no mural do S2.

A questão quinze era voltada para as pessoas que responderam na questão anterior que não leem o mural do S2 (48%). O gráfico 15 indica o motivo pelo qual os respondentes não leem. 35% deles afirmaram que não passam pelo subsolo 2, 28% não sabe onde o mural está localizado, 17% é por puro desinteresse, 14% não lê pois trabalha no turno inverso (a partir das 16 horas), horário em que este mural não está disponível e 6% alegou que não sabe do que se trata.

O gráfico da figura 17 indica se acontece ou não o repasse de informações referentes ao shopping entre os colegas e/ou colaboradores do shopping.

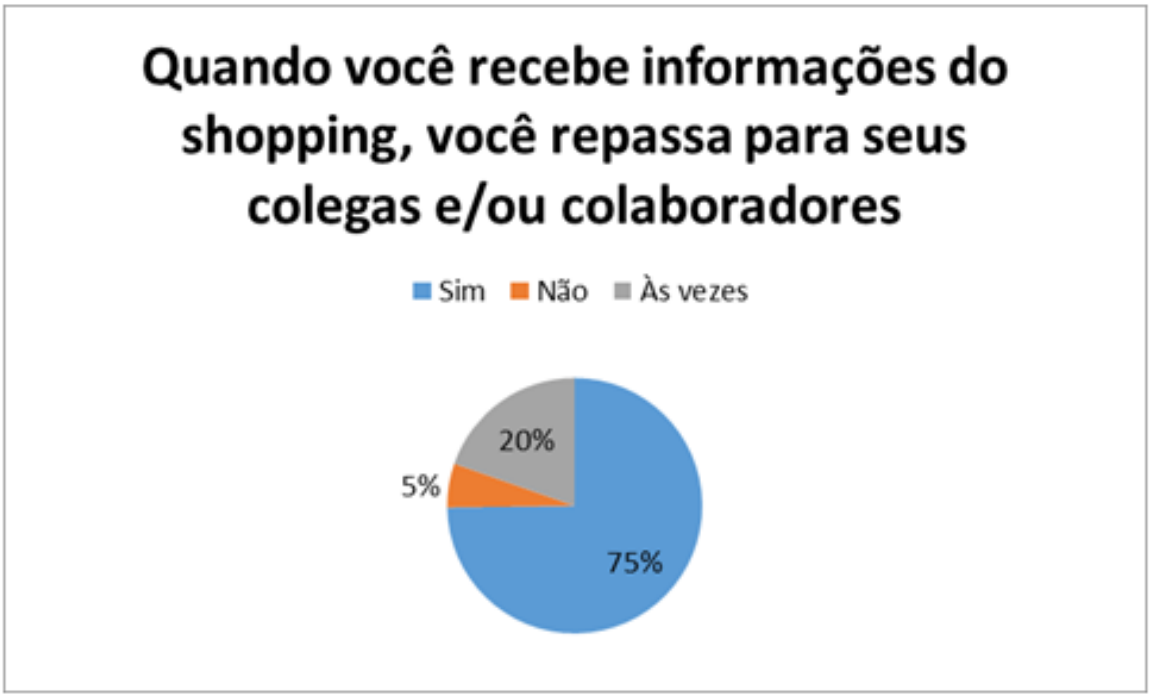

Figura 17 – Gráfico referente ao repasse de informações.

Conforme o gráfico acima, a maioria dos lojistas, 75%, afirmaram que quando recebem informações referentes ao shopping eles repassam para seus colegas e/ou colaboradores, já 20% deles afirmaram que às vezes repassam e 5% não repassa as informações.

O gráfico da figura 18 representa o motivo pelo qual não são repassadas as informações referentes ao shopping.

Figura 18 – Gráfico referente ao motivo pelo qual não são repassadas as informações.

O gráfico da figura 18 está relacionado à questão anterior que se referia ao repasse de informações relacionadas ao shopping. 51% dos respondentes afirmaram que não repassam as informações por mero esquecimento, 29% por falta de tempo e 20% por desinteresse.

C) Opinião sobre a comunicação:

Por fim, a última categoria da pesquisa de opinião visava identificar a opinião dos lojistas quanto à comunicação. Para isso, foram feitos perguntas fechadas e abertas quanto aos melhores meios que eles consideram de receber informações do shopping, também, como os lojistas se sentem frente às ações, promoções, campanhas e atividades desenvolvidas e opiniões pessoais.

O gráfico da figura 19 representa à percepção dos colaboradores frente às ações, promoções, campanhas e atividades desenvolvidas pelo shopping, se eles se sentem bem informados, informados ou mal informados.

Figura 19 – Gráfico referente à percepção dos colaboradores quanto às ações, promoções, campanhas e atividades desenvolvidas pelo shopping.

Conforme o gráfico da figura 19, grande parte dos lojistas, 69%, se sentem informados frente às ações, promoções, campanhas e atividades desenvolvidas pelo shopping. Já 17% se considerada bem informado e 14% mal informado.

Já o gráfico da figura 20, representa os meios de comunicação preferidos dos lojistas para receber informações sobre o shopping.

Figura 20 – Gráfico referente aos meios de comunicação preferidos para receber informações sobre o shopping.

De acordo com o gráfico da figura 20, os meios de comunicação preferidos pelos lojistas para receberem informações sobre o shopping são: 45% prefere receber por circular, 16% por informativo interno, 12% por e-mail marketing, 9% no Facebook do shopping, 7% no site do shopping, 6% no mural localizado no S2, 3% por SMS e 1% via telefone e 1% outros: por meio de chefes e gerentes, Flipboard, televisão e e-mail pessoal.

Por fim, no gráfico da figura 21 pode-se identificar como os lojistas acreditam que a maioria das informações possam ser passadas para que a maioria das pessoas que trabalham na loja tenham acesso a elas.

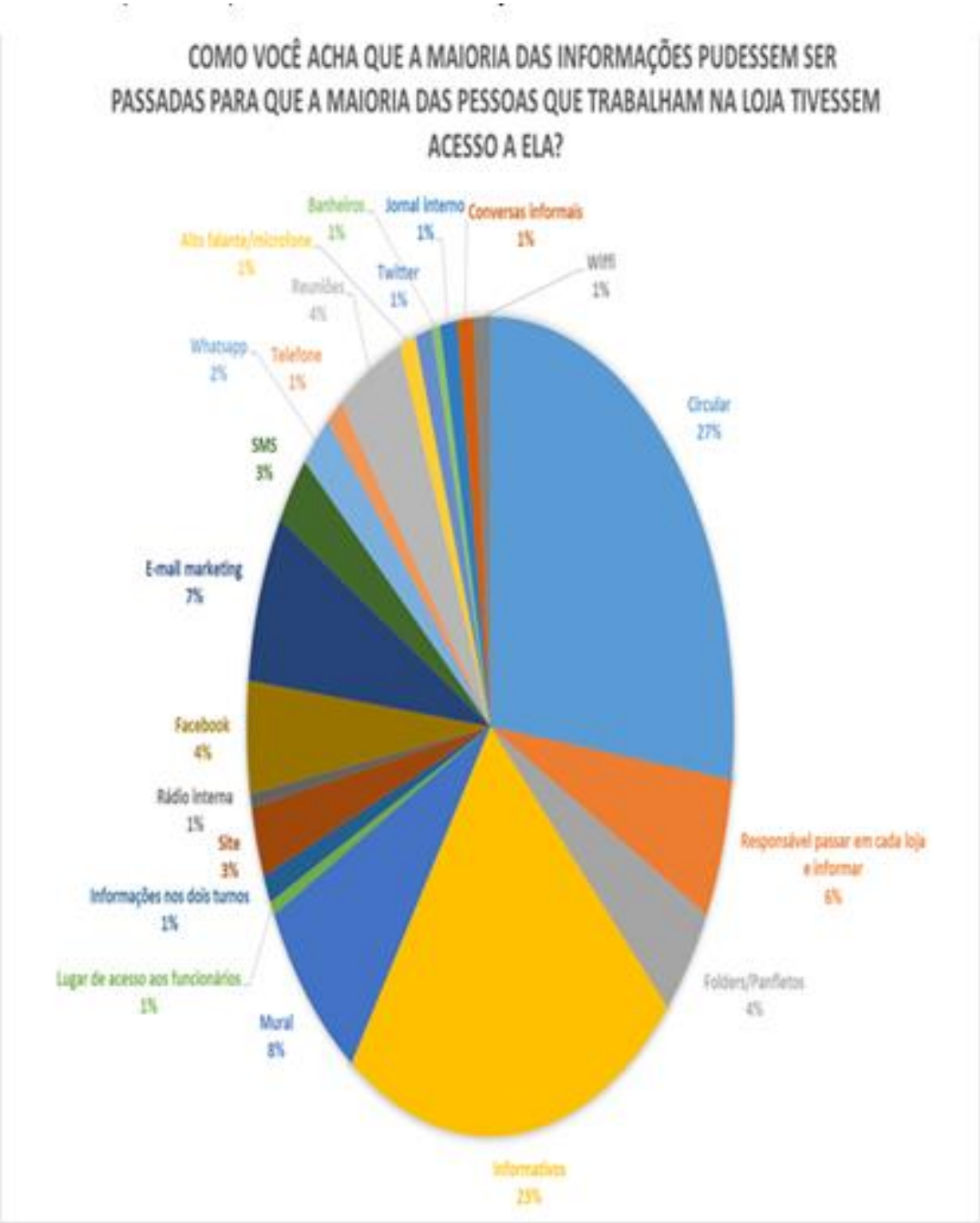

Figura 21 – Gráfico referente a sugestões dos lojistas para que a maioria das pessoas tenha acesso às informações.

Conforme o gráfico da figura 21, as ideias para que a área de marketing possa repassar as informações para que a maioria das pessoas que trabalham na loja tivesse acesso a ela foi muito variada. A maior parte dos respondentes, afirmaram que acreditam que seja através da circular, essa, com um percentual de 27%, seguida de 23% do informativo interno, 8% mural, 7% e-mail marketing, 6% através de informações repassadas diretamente para o responsável de cada loja, 4% através de folders/panfletos, 4% Facebook, 3% site, 3% SMS.

Questão 21 – Pergunta aberta

A última questão foi uma pergunta aberta que visava identificar sugestões dos lojistas para que a comunicação entre o shopping e eles possa ser melhorada. O quadro da figura 22 apresenta as respostas obtidas.

SUGESTÕES DOS LOJISTAS DO ROYAL PLAZA SHOPPING
Conversas informais;
Banner interno (nas lojas) semanalmente;
Reuniões;
Informativo mensal;
Mais informações/comunicação nas lojas;
E-mail marketing;
Diálogos;
Murais na frente dos elevadores de serviço;
Informações nas lojas para que os funcionários peguem e levem para suas casas;
Comunicação tem, só acho que poderia ter mais eventos no shopping como: música ao vivo nos finais de semana, atrativos que chamassem o povo para dentro do shopping;
Avisar com antecedência sobre as atividades que estarão acontecendo no shopping para que as lojas se preparem para o fluxo de pessoas;
Música ao vivo todos os finais de semana assim fidelizando o nosso público, pois

conheço um monte de pessoas que vão para o Big devido a música ao vivo;
Não digo nem em comunicação, mas um shopping deste tamanho deve investir na infra do shopping;
Ar condicionado nos elevadores;
Elevadores mais estruturados;
Limpeza;
Ações e campanhas gratuitas;
Estacionamento para funcionários gratuito;
O que é regra para umas lojas ser para todas;
A melhor propaganda que existe é a propaganda boca-a-boca;
Caixa eletrônico do Itaú e Sicredi;
Não colocar mais música ao vivo na praça de alimentação;
Ações que favoreçam os funcionários do shopping;
Sorteio de prêmios;
Caixa eletrônico do Bradesco;
Ter mais conhecimento do que está acontecendo dentro do shopping;
O shopping não deve abrir domingo;
Atividades para os lojistas;
Jornal semana entregue nas lojas com as programações;
Informativos;
Promoções;
Eventos;
Divulgar mais;
Devem ser mais conjuntas com lojistas e funcionários, mas não somos consultados de quase nada, só vemos as coisas acontecerem;
Passar informações para os gerentes;

Informações direcionadas aos funcionários;
Coquetéis;
Revista que tenha informações, lançamentos, promoções de todas as lojas do shopping. Que nós, funcionários, sejamos os primeiros a saber o que vai acontecer naquele mês. Ex: Revista de utilidades e moda;
Visitações;
Comunicação por todos os meios possíveis;
Internet;
Informações passadas a todos os colaboradores não só aos gerentes;
Mais informativos internos;
Quando se aproxima de alguma ação do shopping acho que deveria ser avisado os lojistas novamente, pois por mais que tenha no informativo a gente esquece;
Mais pessoas envolvidas;
Que seja mais acessível;
Notícias;
Catálogos;
Folhetos;
Treinamento para sanar as dúvidas dos lojistas;
Mais comunicação nas redes sociais;
Jornal interno;
Jornal de 15 em 15 dias;
Redes sociais;
Mais visitas a loja;
Circular;
Responsáveis pelo shopping visitarem mais as lojas;
Mais visitas nas lojas comunicando;

Entregar informativos com menos informações por vez e entregar mais quantidade;
Em cada andar, na saída, poderia ter um mural bem ilustrativo (chamativo), informando dos acontecimentos, promoções que acontecem, acontecerão no shopping;
Mais atividades com os lojistas, desenvolver promoções com interação entre eles;
Mais contato no dia a dia;
Ligar para as lojas;
Acho que as ações do shopping deveriam ser mais conjuntas com os lojistas e funcionários;
Um horário de atendimento da administração mais amplo, saindo do horário comercial e abrangendo todo o horário do shopping;
Acredito que está bom assim, só focar mais nos pontos fracos e melhorá-la, como circulares, informativos;
Um encontro por mês para debater melhorias e sugestões de marketing;
Mais informações via e-mail;
Mural perto dos elevadores de serviço;
Café da manhã ou reuniões com representantes;
E-mails mais específicos;
SMS;
Loja em loja;
Flexibilidade nas regras;
Site;
Mais informações por parte do shopping nas lojas;
Antecedência;
Organização;
Planejamento;

Figura 22 – Quadro com as respostas dos lojistas.

Diante da gama de sugestões propostas pelos lojistas, nota-se que muitas delas não são de responsabilidade direta do setor de comunicação do shopping e que algumas das sugestões propostas já existem no shopping, como é o caso dos informativos internos mensais, e-mail marketing, site, redes sociais, entre outros. Porém, várias sugestões serão analisadas juntamente com o resultado da pesquisa em si e servirão como base para o terceiro capítulo deste trabalho no qual serão feitas propostas de melhoria da comunicação interna do Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A.

3. PROPOSTA DE MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO ROYAL PLAZA SHOPPING EMPREENDIMENTOS S.A

Este capítulo tem como base os conceitos norteadores de comunicação interna, de processos de comunicação e o diagnóstico da comunicação interna, sobretudo em função dos resultados de uma pesquisa de opinião realizada no Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A. Neste capítulo, serão apresentadas três propostas de melhoria da comunicação interna através de sugestões de algumas ações comunicacionais.

3.1 Elementos formadores da cultura organizacional

A primeira proposta de ação comunicacional faz referência à criação de elementos formadores da cultura organizacional, tendo em vista que o Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A não os possui definidos. Os elementos a serem apresentados são a missão, visão e os valores organizacionais.

De acordo com Alves (1997, p. 3) a cultura organizacional

> Pode ser entendida, metaforicamente, como uma espécie de lente através da qual as pessoas veem o mundo e que as leva a considerar o seu modo de vida como o mais natural. A cultura atua como um fator de diferenciação social. Ela traz dentro de si informações sobre o que o grupo é, pensa e faz, para que ele possa melhor lidar com o ambiente em que vive. A cultura, enfim, orienta e constrói as alternativas humanas de ser e de estar, proporcionando as categorias pelas quais vemos o mundo e explicando as condições em que o percebemos.

Ter conhecimento sobre a cultura organizacional é muito relevante porque ela permite aos stakeholders que conheçam as informações referentes à organização, é ela quem orienta as ações e comportamentos dos colaboradores, determina o campo de atuação da organização, o que a organização almeja e, ainda, permite às pessoas terem uma noção das atividades desenvolvidas pela organização.

Missão, visão e valores são os pilares de uma organização. São ferramentas complementares e que em conjunto formam a cultura organizacional. Além disso, são consideradas as bases de comportamento para quem trabalha dentro de uma organização porque são referenciais para as decisões e ações individuais.

Conforme Ianhez (2008, p. 103) “a missão da organização estabelece claramente seu campo de atuação, de forma que fiquem totalmente visíveis as áreas em que ela atua e nas quais ela não atua”. A missão é a razão da existência da organização e é ela quem delimita qual é o seu propósito.

Ainda de acordo com Ianhez (2008, p. 104),

> A missão e a visão ajudam a evitar a desorientação e a dispersão dos esforços de todos que atuam na organização. Por isso, tanto a missão quanto a visão devem permear toda a organização, através de todos os meios de comunicação, inclusive matérias jornalísticas em veículos internos e externos.

Então, a missão de uma organização está diretamente ligada ao seu campo de atuação. Já a visão, estabelece aonde a organização pretende chegar, o que ela quer atingir e o que ela almeja.

Já os valores organizacionais guiam o agir organizacional e estão relacionados a princípios éticos prezados pela organização. Ianhez garante que (2008, p. 107) “os valores são de fundamental importância para a organização, pelo simples fato de que visam estabelecer a forma como a organização se relaciona com as demais pessoas com as quais interage”.

Conforme já foi mencionado no início desse capítulo, o Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A não possui definidos os pilares formadores da cultura organizacional. Diante disso, segue a proposta:

- Missão:

“Oferecer produtos e serviços de qualidade a fim de promover satisfação e fidelização de seus clientes”.

- Visão:

“Estar entre os principais shoppings centers do Rio Grande do Sul e tornar-se referência no varejo”.

- Valores:

1. Atendimento e satisfação dos clientes:

Atender bem os clientes e fazer com que eles se sintam satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

2. Ética:

Ser coerente no trabalho a ser exercido e cumprir com os princípios organizacionais.

3. Respeito:

Levar em consideração o outro durante as interações sociais.

4. Trabalho em equipe:

Prezar pela proximidade com o outro e a harmonia no trabalho conjunto.

5. Sustentabilidade:

Aprimorar ações sustentáveis e práticas coerentes com o meio ambiente.

Por fim, Ianhez (2008, p. 105) afirma que:

> Na medida em que vai cumprindo sua missão, exercendo seus valores, executando suas políticas e colocando na prática dos relacionamentos seus valores, as mudanças vão ocorrendo por exigência da própria sociedade e pelo desenvolvimento dos negócios e da visão do campo de atuação e da própria perspectiva do sentido de futuro da organização. Sendo assim, todos esses instrumentos devem ser adaptados às novas situações.

Missão, visão e valores são mutáveis e podem se adaptar a novas situações. À medida que vão sendo atingidas as metas organizacionais, novos objetivos vão surgindo ou, até mesmo, os elementos formadores da cultura organizacional vão sendo modificados. Cabe à organização defini-los e divulga-los aos seus públicos de interesse.

3.2 Intranet

De acordo com a pesquisa de opinião realizada com os colaboradores do Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A se pode notar que a comunicação é de certa forma conturbada e que a utilização das novas tecnologias da informação e da comunicação são muito bem aceitas por eles. Neste sentido, é proposta a utilização da intranet.

A intranet permite uma comunicação mais precisa, uma atenção maior ao público interno do shopping, é uma forma mais direta para atender as suas demandas e, sem contar que, é de baixo custo e tem abrangência elevada. Além desses benefícios, a intranet possibilita uma comunicação interna mais participativa e faz com que os colaboradores tornem-se mais envolvidos com a organização.

Conforme Oliveira e De Paula (2008, p. 31)

> O espaço comum não anula a experiência dos atores sociais; ao contrário, permite àqueles ter, uma relação mútua, um sentido de pertença ou consideração de suas expectativas e interesses. Além disso, propicia que

> sejam sujeitos de sua argumentação no processo comunicacional e cria bases para possibilidades de trocas.

Entende-se que a intranet é considerada um espaço comum. Ambiente digital onde as pessoas podem se sentir parte da organização, um espaço de relacionamento, local onde elas podem expressar suas opiniões, receber informações privilegiadas e ainda dar sugestões sobre o processo comunicacional.

Ainda de acordo com Oliveira e De Paula (2008, p. 28):

> Com a criação do espaço comum, o receptor perde a função passiva de receber mensagens e passa a atuar como sujeito do processo. Isso pressupõe uma disposição para compartilhar informações, interesses e demandas visando à construção de sentido, favorecendo o entendimento do que se pretende atingir.

Vivemos uma era em que a sociedade contemporânea não quer mais apenas receber informações, ela quer produzir, quer participar do processo de comunicação. Vivemos tempos da cultura da urgência e da velocidade das relações.

Bueno (2009, p. 90) afirma que quando uma organização tem uma intranet ela "assume um compromisso implícito de disponibilizar com rapidez as informações de interesse dos públicos internos e de permitir/estimular a interação". As pessoas querem fornecer e receber informações, elas desejam que se tenha mais interação entre a organização e o seu público-interno e até mesmo entre o próprio público interno.

Segundo Bueno (2009, p. 91),

> A intranet precisa ser pensada como uma rede que potencializa a circulação de informações de interesse da organização e de seus públicos internos e promove a interação entre a organização (sua direção e chefias) e os funcionários, bem como dos funcionários entre si. É, primordialmente, um ambiente de comunicação.

A intranet tem como foco facilitar a comunicação entre os seus públicos internos, fazer com que eles interajam e tem a função de disseminar informações de caráter organizacional e de interesse de seus públicos. Bueno (2009, p. 92) afirma que "a intranet pode ou/e deve abrigar notícias de interesse da organização e dos funcionários, sejam elas de caráter interno ou externo".

A criação de uma intranet para o Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A seria uma maneira de facilitar e melhorar o processo de comunicação interna dentro do shopping de forma que todo o público interno (900 lojistas) tenham acesso.

Para a implementação de uma intranet primeiramente tem que se ter em mente o que se espera dela. O acesso aos computadores no shopping é facilitado,

pois em todas as lojas do shopping tem computadores. Porém, não são todas as lojas que tem acesso à internet, teria que entrar em um consenso com a administração do shopping para que fosse facilitado esse acesso. A intenção é de que em todas as lojas do shopping, pelo menos um computador tenha acesso à intranet.

Bueno enfatiza (2009, p. 93) que “cada intranet é uma intranet, não existe fórmula única, porque, como ambiente de comunicação, ela deve reproduzir a cultura da organização”. Diante da pesquisa de opinião pública realizada com o público interno do shopping constatou-se que os interesses desse público são muito abrangentes em relação a conteúdos de interesses e preferências.

Diante disso, a proposta consiste na disponibilização de inúmeros itens de interesse desses públicos e questões relacionadas à comunicação interna da organização. O enfoque dado envolve:

1) Acontece no Royal: espaço destinado para informar aos colaboradores sobre as ações e eventos que irão ocorrer no shopping.
2) Aniversariantes da semana: espaço destinado para informar quem são os aniversariantes da semana.
3) Caráter informativo: publicação de reportagens, entrevistas textos e/ou vídeos e imagens relacionadas ao comércio/varejo.
4) Campanhas institucionais: espaço destinado para informar qual a campanha que está em andamento.
5) Calendário
6) Cinema: espaço destinado para informar aos colaboradores sobre os filmes lançamentos da semana.
7) Clipping: espaço destinado para a inserção de notícias que saíram na mídia referente ao shopping.
8) Dicas de moda: espaço destinado para informar aos colaboradores sobre as tendências do momento.
9) Direitos dos consumidores: informações referentes aos direitos, leis, cases.
10) Fóruns de discussão: espaço para troca de experiências.
11) Hiperlinks: para o acesso mais rápido aos outros veículos de comunicação utilizados pelo shopping, como, por exemplo, o webmail, site do shopping, fanpage do shopping e Twitter do shopping

12) Informações administrativas: espaço para a publicação de informações de caráter corporativo, missão, visão, valores, normas, legislação, código de ética.
13) Logotipos: Logotipos das lojas do shopping que ao clicar sobre ele, o usuário tem acesso ao site da loja.
14) Mural: os colaboradores podem postar mensagens dos mais variados tipos.
15) Mural de vagas: espaço destinado para a publicação de vagas disponíveis em lojas do shopping.
16) Promoções internas: espaço de oferta de produtos e sorteios destinados especialmente para os colaboradores do shopping.
17) Sugestões: espaço destinado para sugestões e melhorias referente ao shopping.
18) Suporte de informática: permite que seja solicitado o atendimento na loja por parte da equipe de tecnologia de informação do shopping.
19) Telefones úteis: telefones úteis do shopping e de Santa Maria, por exemplo, bombeiros, brigada militar, polícia rodoviária, samu, entre outros.
20) Tempo agora: informações sobre o tempo, temperatura, umidade.

A figura 23 consiste no modelo proposto para a intranet do Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A.

Figura 23. Modelo da intranet proposta.

3.3 Avaliação continuada

Uma das principais atividades de Relações Públicas, de acordo com o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONRERP), consiste na avaliação de resultados. Essa é uma atividade que é considerada como um desafio por boa parte dos profissionais dessa área.

A mensuração de resultados necessita de dedicação por parte dos profissionais, visto que, ela serve tanto para avaliar o que deu certo quanto o que deu errado em relação às ações comunicacionais e, principalmente, está vinculada ao acompanhamento das atividades que estão sendo desenvolvidas nas organizações. Então, não basta avaliar apenas no fim do processo e sim durante todo o desenvolvimento dele. Conforme Kunsch (2003, p. 355), “a avaliação faz

parte de todo o processo de planejamento, não sendo, portanto, apenas uma tarefa para depois da execução das ações planejadas, como normalmente se pensa".

Oliveira e De Paula (2008) afirmam que o processo monitorado é um dos componentes da dimensão estratégica da comunicação. De acordo com as autoras (2008, p. 49):

> Por meio de metodologias e instrumentos específicos, a organização pode identificar e avaliar, de forma sistemática e periódica, expectativas e demandas dos atores sociais e a influência que exercem na sua atuação. Nesse sentido, um pressuposto deste componente é a avaliação do processo comunicacional tanto na expectativa da organização quanto dos atores sociais envolvidos.

Lindenmann apud Galerani (2005, p. 9) afirma que "é extremamente importante, antes de você tentar avaliar qualquer coisa que você faz, que você primeiro estabeleça metas e objetivos específicos, para que as atividades que você programe possam ser eventualmente medidas". Um bom planejamento de comunicação para ser mensurado, necessita que os objetivos de comunicação estejam bem definidos e que eles estejam interligados com os objetivos de negócios da organização.

Walter Lindenmann foi consultor internacional, membro do comitê de Avaliação sediado no Instituto de Relações Públicas da Flórida, nos Estados Unidos e foi quem propôs o modelo "Yardstick" também conhecido como régua da efetividade.

Diante disso, a terceira proposta de ação comunicacional envolve a régua da efetividade. A sua definição consiste em: "como uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional pode seguir se quiser medir efetividade em comunicação" (Lindenmann, 1993, p. 7).

A régua da efetividade é dividida em duas etapas: o estabelecimento dos objetivos dos programas de comunicação e a definição do nível que se quer medir: básico, intermediário e/ou avançado.

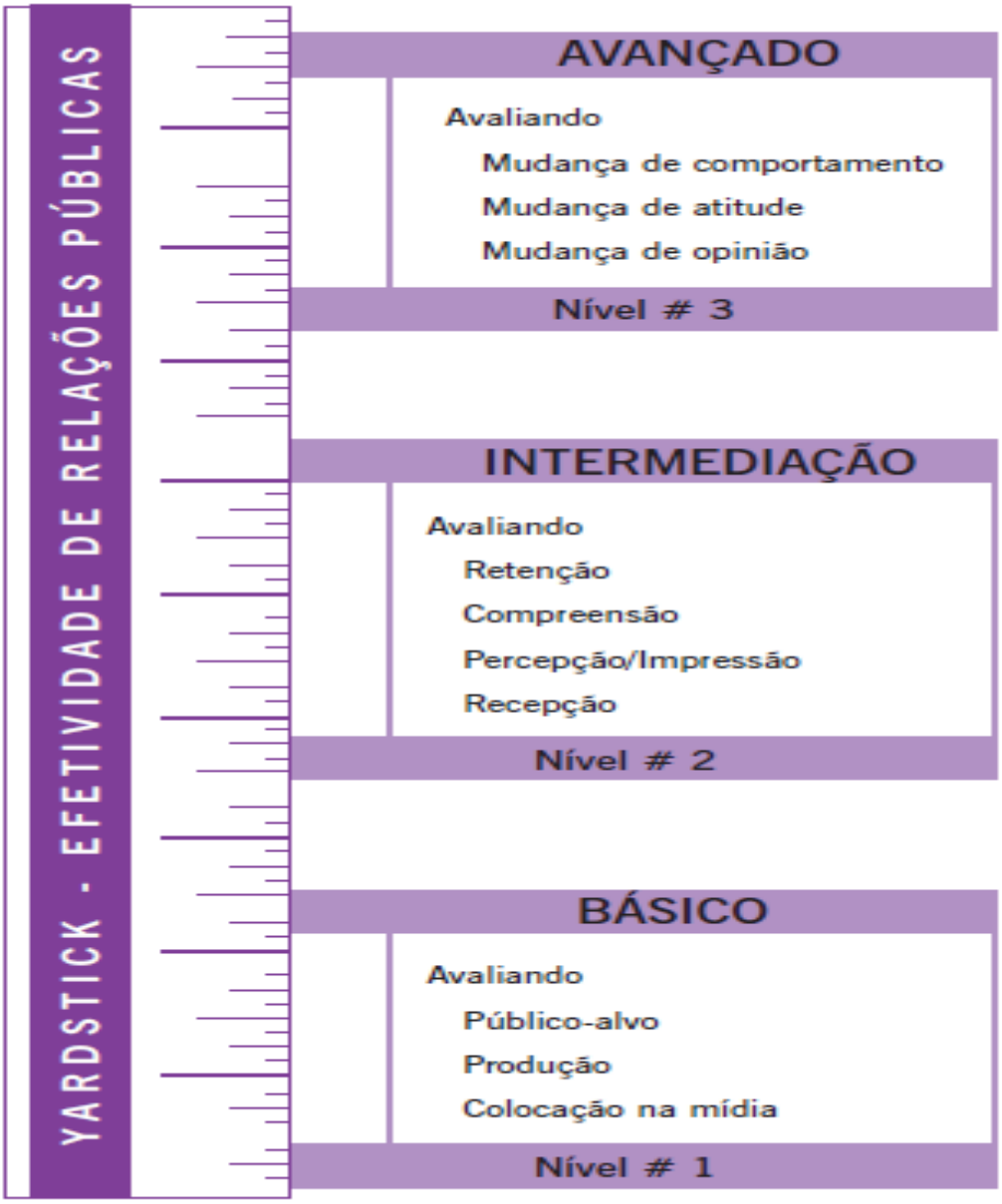

Figura 24. Régua da efetividade.
Fonte: LINDENMANN, 1993.

Conforme já foi mencionado, a terceira proposta de ação comunicacional está na avaliação continuada do processo de comunicação do Royal Plaza Shopping S.A. Depois de serem estabelecidos os objetivos de avaliação, há a necessidade de definição do nível ao qual se deseja medir.

O nível básico permite a avaliação de questões referentes ao público alvo, produção de conteúdo e colocação na mídia. Já o nível intermediário pode ser utilizado para avaliar questões relacionadas à compreensão do público alvo, a

percepção e impressões deles e, inclusive, sobre recepção. O nível avançado avalia fatores mais intrínsecos, como, por exemplo, mudanças de comportamento, atitudes e opiniões. A utilização de um dos níveis, não inviabiliza os outros. Dependendo da situação a qual se quer avaliar, pode-se utilizar um ou outro, ou, até mesmo, em conjunto.

Como métodos de avaliação, existem vários: as auditorias de mídia, contagem de sugestões, contatos feitos dos stakeholders com a organização, entrevistas em profundidade, grupos focais, indicadores para avaliar resultados imediatos, pesquisa de clima organizacional, pesquisas de opinião, reclamações, entre outros. Cada método tem uma função e uma finalidade diferente, por isso, é necessário que de antemão sejam estabelecidos os objetivos de avalição, para, a partir de então, definir o método mais adequado de avaliação. Conforme Oliveira e De Paula (2008, p. 50), “os mecanismos de monitoramento possibilitam que sejam agregados novos pontos de vista sobre decisões e processos organizacionais, a partir do permanente acompanhamento do processo e do ambiente”.

Acreditamos que um dos melhores métodos para as próximas avaliações em relação à comunicação interna do Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A seja o grupo focal.

Conforme Costa (2006, p. 180)

> Os grupos focais são um tipo de pesquisa qualitativa que tem como objetivo perceber os aspectos valorativos e normativos que são referência de um grupo em particular. São na verdade uma entrevista coletiva que busca identificar tendências.

De acordo com a autora (2006, p. 182) “o grupo focal tem grande potencial para complementar pesquisas quantitativas e pode ser usado antes ou depois delas”. Nesse caso, o grupo focal se encaixaria, perfeitamente, pois seria complementar a pesquisa de opinião já realizada no shopping.

Independentemente do método de avaliação utilizado, é preciso entender como as ações, programas e processos de comunicação estão sendo recebidos pelos seus públicos de interesse, como eles compreendem as informações emitidas e, principalmente, quais são as suas demandas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse Trabalho de Conclusão de Curso era analisar como acontece o processo de comunicação interna no Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A. Para a consecução desse objetivo foi construído um referencial teórico acerca da comunicação interna, dos processos de comunicação e dos meios de comunicação. Além disso, foi realizado um diagnóstico da comunicação interna do shopping, sobretudo por meio da aplicação de uma pesquisa de opinião e por fim, foram apresentadas três propostas de melhoria da comunicação interna para o shopping.

Percebe-se que a comunicação interna nas organizações nem sempre foi valorizada e reconhecida como deveria, porém, no Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A, cada vez mais, ela é considerada um assunto de grande interesse e relevância. Com o decorrer do trabalho, foi possível notar que o departamento de marketing vem investido na comunicação interna, por considerar o seu público interno um agente multiplicador das informações da organização.

Através do diagnóstico da comunicação interna e, sobretudo, por meio do resultado da pesquisa de opinião podem-se inferir distintas proposições. O público interno do Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A é, majoritariamente, um público jovem, atento as novas tecnologias da informação, de comunicação e que anseia por informações e novidades. Além disso, é visível que há a necessidade de se ter uma cultura de participação, interação e mais diálogo entre organização e o seu público interno.

Considerando os aportes teóricos disponíveis e os resultados obtidos infere-se que ao departamento de marketing do Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A é recomendável que continue investido em novos veículos de comunicação, que invista na questão do público interno se sentir parte da organização e que estreite as relações com os lojistas (funcionários das lojas, proprietários das lojas e gerentes), de forma que o processo de comunicação seja o mais completo e eficiente possível.

Neste sentido, são propostos os elementos formadores da cultura organizacional, para que o público interno se sinta pertencente àquela organização e é proposta a plataforma intranet, para que o acesso às informações seja mais rápido e preciso. Além dessas duas sugestões, é proposta a avaliação continuada, que

está relacionada à análise de outros fatores relativos ao processo de comunicação. É preciso que se valorizem todas as formas de comunicação, que seja incentivado o uso de novos veículos de comunicação (intranet) aliado à comunicação face a face.

Os aportes teóricos e dados obtidos durante a pesquisa aqui relatada proporcionaram a pesquisadora uma visão mais abrangente e aprofundada acerca da comunicação interna. Além disso, permitiu mensurar a dimensão estratégica da comunicação interna, observando seus limites e possibilidades. Embora existam limites e desafios relacionados à área de comunicação interna, ela é e continuará sendo uma ferramenta estratégica de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A.E. **Planejamento das relações públicas**. 2ªed. Porto Alegre: Sulina, 1983.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa:** uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron, 1997.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza**. Para entender relações públicas**. 4. Ed. São Paulo: Loyola, 1993.

BÉRIOT, Dominic. **Mudança na empresa:** uma abordagem sistêmica**.** Do microscópio ao macroscópio. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing**: O papel estratégico das lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson. Estratégias de comunicação para as mídias sociais. In: BUENO, Wilson (Org.) **Estratégias de comunicação nas mídias sociais.** São Paulo: Manole, 2015. São Paulo: Manole, 2015.

CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars Thoger. Organizational Identity: linkages between internal and external communication. In: **Organization communication in an age globalization:** Issues, reflections, practices. George Cheney et al. Illinois: Waveland Press, 2003. Traduzido e adaptado pelas professoras Ana Luisa de Castro Almeida e Stela Arnold (PUC Minas Virtual, 2005)

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

CHINEM, Rivaldo. **Comunicação Empresarial:** Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação. Vinhedo: Horizonte, 2006.

CONALGO, Camila Khroling. Mídias e redes sociais digitais: conceitos e práticas. In: BUENO, Wilson da Costa. **Estratégias de Comunicação nas mídias sociais.** São Paulo: Manole, 2015.

COSTA, Maria Eugênia Belczak. Grupo focal. In: BARROS, Antonio (Org.), DUARTE, Jorge (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas S.A, 2006.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antonio (Org.), DUARTE, Jorge (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida (Org.), **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

GALERANI, Gilcena. O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional**. Organicom,** n. 2, p. 146 – 165, 2005.

GERMAIN, Michel. **L'Intranet**. Paris, Ed.Economica, 1998. 99 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes; SILVA, Marcelo da. A comunicação organizacional em tempos de redes sociais digitais. In: BUENO, Wilson da Costa. **Estratégias de Comunicação nas mídias sociais**. São Paulo: Manole, 2015.

HALL, Richard H. Sobre a natureza e os tipos de organizações. In:___. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p.26 a 46.

IANHEZ, João. Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MAIO, Ana Maria Dantas. Das mídias sociais aos encontros presenciais: a opção pela comunicação face a face. In: BUENO, Wilson (Org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. São Paulo: Manole, 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NOVELLI, Ana Lucia Romero. Pesquisa de Opinião. In: BARROS, Antonio (Org.), DUARTE, Jorge (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas S.A, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo: Paulus, 2008.

ROCHA, Ruth; ROTH; Octávio. O livro da Escrita. São Paulo: Melhoramentos, 1992.
ROSENBLUTH, Hal F.; PETERS, Diane McFettin. **O cliente em segundo lugar**. São Paulo: Makron Books, 2004.

STEWART, T. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 1

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo; Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/Comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 2002.

WINKIN, Yves. **A nova comunicação:** da teoria ao trabalho de campo. Tradução de Roberto Leal Ferreira. Campinas: Papiros, 1998.

WOOD, Thomaz. **"Uma nau sem rumo**". Carta Capital, São Paulo, ano 2, 1996, p. 20 – 25.

ZARIFIAN, Philippe. **Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas**. Tempo Social, São Paulo, vol. 3, n. 1-2, 1991.

VIGNERON, Jacques. **Comunicação Interna: além das mídias**. In: SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO DO BANCO DO BRASIL MÍDIA E CULTURA BRASILEIRA, 6., 2001,p. 96-101.

APÊNDICES

Apêndice A – Pesquisa de opinião

Pesquisa de Opinião

Você está participando de uma pesquisa de opinião com o objetivo de avaliar a situação da Comunicação entre a Administração do Royal Plaza Shopping e os lojistas. É de suma importância que você, lojista, seja o mais sincero (a) possível. Contamos com a sua participação!

• Lembrando que não é necessário que você se identifique.

• Suas respostas serão mantidas em sigilo.

• As respostas deste questionário serão utilizadas unicamente para traçar estratégias para melhorar a comunicação entre o Shopping e você.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1- Assinale qual a sua Faixa Etária

( ) Menos de 24 anos ( ) 24 a 30 anos ( ) 31 a 37 anos

( ) 38 a 44 anos ( ) 45 a 51 anos ( ) Mais de 52 anos

2- Assinale qual a sua escolaridade:

( ) Ensino fundamental incompleto

( ) Ensino fundamental completo

( ) Ensino médio incompleto

( ) Ensino médio completo

( ) Técnico incompleto

( ) Técnico completo

( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino superior completo

( ) Pós - graduado

( ) Outra alternativa

3- Há quanto tempo você trabalha no shopping? (Independente da loja)

( ) Menos de 01 ano ( ) 1 a 2 anos ( ) 3 a 4 anos ( ) 5 anos

4- Em qual perfil você se enquadra?

( ) Funcionário ( ) Gerente/Responsável ( ) Proprietário

CONSUMO DA INFORMAÇÃO

5- Como você fica sabendo sobre o que acontece no shopping?

( ) Circular entregue na loja

( ) E-mail Marketing

( ) Facebook do Shopping

( ) Informativo Interno (Royal Informa)

( ) Mural localizado no Subsolo 2, em frente aos elevadores

( ) Site do Shopping (http://www.royalplaza.com.br/)

( ) Twitter do Shopping

( ) Telefone

( ) Conversas informais

( ) Jornal impresso

( ) Televisão

( ) Rádio

( ) Outro. Qual? _____.

6- Você busca informações sobre as ações, promoções, campanhas e atividades desenvolvidas pelo shopping?

( ) Sim, sempre ( ) Sim, de vez em quando ( ) Quase nunca ( ) Nunca

7- Se sim, através de que meios você busca essas informações?

_____
_____

8- Você tem acesso a internet na loja?

( ) Sim ( ) Não

9- Você já visitou o site do shopping?

( ) Sim ( ) Não

10- Você utiliza redes sociais?

( ) Sim ( ) Não

11- Se sim, quais?

( ) Facebook ( ) Twitter ( ) Instagram ( ) Linkedin

( )Outro: _____

12- Você lê o informativo Interno do Shopping (Royal Informa)?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

13- Qual o tipo de informação que você gostaria que estivesse no informativo?

_____
_____

14- Você lê as informações que são colocadas no mural do subsolo 2?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

15- Caso você NÃO leia as informações que são dispostas no mural responda:

Por qual motivo?

( ) Não sei do que se trata

( ) Não sei onde o mural está localizado

( ) Não leio pois trabalho no turno das 16h às 22h, horário em que este mural não está disponível

( ) Não passo por esse local

( ) Desinteresse

16- Quando você recebe informações do shopping, você repassa estas informações para seus colegas e/ou colaboradores?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

17– Se não, por quê?

( ) Esquecimento ( ) Falta de tempo ( ) Desinteresse

OPINIÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO

18- Como você se sente frente às ações, promoções, campanhas e atividades desenvolvidas pelo shopping?

( ) Bem informado ( ) Informado ( ) Mal informado

19- Por qual meio você prefere receber informações sobre o shopping?

( ) Circular entregue na loja

( ) E-mail Marketing

( ) Informativo Interno (Royal Informa)

( ) Mural localizado no Subsolo 2, em frente aos elevadores

( ) Site do Shopping (http://www.royalplaza.com.br/)

( ) Facebook do Shopping

( ) Twitter do Shopping

( ) Telefone

( ) SMS

( ) Outro: _____

20- Como você acha que as informações poderiam ser repassadas para que a maioria das pessoas que trabalham na loja tivessem acesso a ela?

_____
_____

21- Quais sugestões você daria para que a comunicação entre o Shopping e os lojistas possa ser melhorada?

_____
_____