

**QUEM NÃO SE COMUNICA, NÃO COMPARTILHA IDEIAS:
uma análise da implantação de uma ferramenta de comunicação digital
sob a ótica de Gestão de Projeto¹**

Keila Isabel Botan²

Letícia Colares Vilela³

RESUMO

Trata-se de um estudo que tem a finalidade de pesquisar a eficácia do gerenciamento da comunicação na implantação da ferramenta de comunicação digital interna numa empresa de sistemas de informação. Para a busca de informações utilizou-se de livros, artigos científicos e documentos eletrônicos, selecionando autores que têm trabalhado com assuntos referentes à cultura organizacional, comunicação empresarial, Gerenciamento da comunicação em Projeto, público interno e redes sociais. Seguindo o caráter teórico-prático, desenvolveu-se pesquisa qualitativa com os colaboradores da organização estudada a respeito da ferramenta de comunicação digital interna. Os resultados possibilitaram a criação de um produto, manual de utilização da ferramenta de comunicação digital interna, que visa facilitar o entendimento e, conseqüentemente, propiciar maior utilização desse recurso. Essa criação foi necessária, pois a empresa não possuía cultura de Gestão de Projeto.

Palavras-chave: Comunicação em Projetos; Gestão de Projetos; Comunicação Empresarial; Redes Sociais.

ABSTRACT

The main goal of this study is to research about the effectiveness of communication management on implementing an internal digital communication tool on a information technology company. In order to seek the information, books, scientific articles and electronic documents, selecting authors who have been working on subjects related to organizational culture, corporative communications, communication management in projects, internal public and social networks, have been used. Following a theoretic-practical character, a qualitative research has been developed with the studied organization's collaborators regarding the internal digital communication tool. The results made possible the creation of the product and the user manual of the tool, which facilitates the understanding and propitiates a greater usage of that resource once there was a poor communication management during implementation.

Key-words: Communication in projects, Management of Projects, Corporative communications, Social networks.

Introdução

Este artigo baseia-se na monografia realizada no curso de especialização em Comunicação nas Organizações pela USC, e tem como base o estudo de como gerenciamento da comunicação no projeto pode ser um dos fatores críticos de sucesso.

O mercado atual altamente competitivo exige algumas ações das organizações. É importante para as empresas tratarem a comunicação como forma de interação com seus públicos de interesse. Infere-se, nesse sentido, a comunicação interna como componente essencial no dia a dia das organizações,

¹ Este artigo traz informações já publicadas na monografia " PROPOSTA DE DINAMIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DIGITAL NUMA EMPRESA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.", de autoria de Gabriela F.de Albuquerque e de Keila Isabel Botan para obtenção do título de especialista em Comunicação nas Organizações pela USC.

² Psicóloga Organizacional, Consultora DHO, pós-graduanda em MBA de Gestão de Projetos na Faculdade F&P. E-mail: keilabotan@gmail.com.br

³ Letícia C. Vilela, professora do Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Faculdade G&P. E-mail: lvilela@fgp.com.br

considerando estabelecer contato direto com seus funcionários e também receber *feedback* das ações desenvolvidas.

Essa pesquisa levantou a opinião dos colaboradores de uma empresa de Software, na qual foi implantado uma ferramenta de comunicação digital interna (FCDI), como objetivo de integrar todas as áreas da empresa, diminuir fluxo de comunicação via email, além de possibilitar ao usuários momentos de interatividade, pois além do perfil profissional, havia o perfil pessoal na configuração da ferramenta.

No entanto, percebeu-se que apesar da ferramenta estar disponível, os funcionários não aderiram, utilizavam apenas para questões pontuais e profissionais, não aproveitando as outras funcionalidades que a contemplava.

De acordo com dados levantados preliminarmente, apurou-se que os funcionários da empresa não estavam motivados a utilizar a ferramenta. Para tanto, elaborou-se um questionário a fim de levantar a casuística da problemática em questão.

Isto posto, pretendeu-se neste estudo identificar, analisar e sistematizar informações sobre a relação entre gerenciamento de comunicação, os colaboradores e a ferramenta de comunicação já existente. E, de acordo com critérios previamente definidos, desenvolveu-se uma proposta de reimplantação do referido instrumento motivando o seu uso.

No presente estudo foi dada ênfase para as ações que podem ser desenvolvidas junto aos colaboradores, e que por sua vez criam adequadas condições de estímulo e adesão em relação ao uso de uma ferramenta de comunicação digital interna.

1 Revisão Bibliográfica

As práticas do gerenciamento de projetos possibilitam aos envolvidos desenvolverem um outro olhar para importância de uma comunicação eficaz e eficiente para o sucesso do projeto.

O Guia PMBOK relata que "O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada" (GUIA PMBOK, 2004, p. 221).

É subdividido em quatro partes:

Planejamento das comunicações – determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto.

Distribuição das informações – colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado.

Relatório de desempenho – coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Isso inclui o relatório de andamento, mediação do progresso e previsão.

Gerenciar as partes interessadas – gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.

Isso não significa que o conhecimento, as habilidades e os processos descritos devam ser sempre aplicados uniformemente em todos os projetos. O gerente de projetos, em colaboração com a equipe do projeto, é sempre responsável pela determinação dos processos adequados e do grau adequado de rigor de cada processo, para qualquer projeto específico (GUÍA PMBOK, 2004, p. 37)

Então, antes de produzir planos e projetos de comunicação para as organizações, é preciso tentar compreendê-las e saber distinguir suas tipologias, especificidades, finalidades e funções na sociedade, numa perspectiva crítica e analítica. (...) O conhecimento das tipologias e da natureza intrínseca das organizações é condição essencial para planejar a comunicação com eficácia (KUNSCH 2003, p. 23 e 49).

2 Cultura e comunicação organizacional

Cultura organizacional é a identidade da organização, a essência do existir. Os valores, crenças, comportamentos, regras, práticas, condutas e ações permeiam o significado de cultura.

Chiavenato (1994, p. 52) define cultura organizacional como um processo que “representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas”.

Segundo Giangrande e Figueiredo (1997, apud FARIAS, 1999, p. 4-5), "cada empresa tem sua própria cultura, formada por normas e procedimentos que regem a conduta dos funcionários".

Farias (1999, p.7) ainda complementa que:

Cabe à comunicação, instrumento de aproximação do poder da organização de sua base e também de acompanhamento da realidade cultural da empresa, mediar os processos dentro da organização. A comunicação organizacional ou empresarial, assim, tem por fim ser o elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos das organizações.

Enquanto, para Freitas (2001, p. 3), "a cultura se forma através dos grupos e da personalidade da organização. Os grupos se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas por este grupo. A partir do momento que o grupo passa a agir automaticamente a cultura está enraizada e incorporada".

Uma ferramenta essencial para a transformação da cultura organizacional é a comunicação.

Para Freitas (2001, p. 4):

Os valores são transmitidos por meio da comunicação. O indivíduo comunica sua cultura a começar pela vestimenta que usa no trabalho, passando por seus hábitos, suas atitudes. Ele está o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita, ele está, na verdade, mostrando valores. Então a comunicação é, realmente, o melhor caminho para se estudar a cultura organizacional. É pela análise da comunicação de uma empresa que percebemos o pensar e o sentir dessa organização.

As organizações são sistemas formados por pessoas que têm seus próprios interesses, valores, crenças, ou seja, cada um tem sua cultura. A cultura é formada por influências externas, e sobre isso Marchiori (2008) afirma que cultura dificilmente é presumível e/ou planejada.

Cultura e comunicação são processos intimamente ligados. Para Marchiori (2008), cultura é o resultado da interação social e é formada pela comunicação. A comunicação organizacional é provedora e disseminadora de conteúdos que desenvolvem os ambientes organizacionais. Desta forma, podemos entender que a comunicação é a via para a disseminação da cultura na organização.

Marchiori (2008, p. 96) também defende que a cultura influencia na comunicação dos indivíduos, e a forma de comunicação pode afetar a cultura compartilhada, ou seja, são processos inteiramente ligados.

A comunicação deve ser vista de forma interdisciplinar, e pode assumir diversos objetivos específicos, dependendo do público a que está destinada.

Embora possam ser subdivididas, como outras áreas, devem ser vistas sempre como parte de um todo, como um subsistema da organização, devem ser assumidas com os objetivos corporativos. Esse todo é a Comunicação Integrada, prossegue Kunsch (2003, p.150).

Para Chiavenato (2002), a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias e na própria evolução das organizações. As organizações não podem existir nem operar sem comunicação, pois trata-se de um processo que integra e coordena todas as suas partes.

De acordo com o autor, o processo de comunicação consiste em três elementos: o transmissor, os meios através dos quais os sinais são enviados e o receptor. Existem inúmeros conceitos que definem a comunicação, e também diferentes tipos e formas de transmissão de informação, que são constituídas por: emissor/mensagem/canal/receptor/feedback, porém são interdependentes. Não ocorre o processo de comunicação se algum destes elementos estiver faltando.

Para Oliveira e Paula (2008), as organizações e seus profissionais devem ficar atentos sobre como estão estabelecendo seu processo de comunicação. Muitas empresas não tratam a comunicação com a devida importância e subestimam o processo, crendo que estão estabelecendo comunicação com o ato isolado de informar.

No decorrer da comunicação, o gerente do projeto pode identificar distorções, ou não compreensões, de pontos importantes, com um planejamento e controle adequado dos retornos a serem exigidos. Com essa identificação, uma forma de avaliação, a participação e a ação do profissional poderá ser mais clara e pontual, evitando o aparecimento de problemas maiores, ou o insucesso total do projeto.

O simples fato de informar não quer dizer que ocorreu comunicação – esse processo somente será estabelecido se houver troca, ou seja, quando há o *feedback*. A comunicação não é um processo isolado, pois deve gerar desenvolvimento, comprometimento, motivação e *feedback*.

Diante do apresentado, ao se gerenciar um projeto, as relações humanas inseridas na cultura organizacional devem ser trabalhadas no contexto da comunicação. A troca de informações entre as partes envolvidas ou interessadas no projeto, com todas as suas aspirações e necessidades, deve ser identificada para que ocorra uma harmonia na fase de execução do projeto.

3 Características do público interno

Quando se aborda a comunicação nas empresas não se pode esquecer que ela existe em função dos seus públicos e que as ações entre eles estabelecidas afetam as relações desencadeando reações positivas ou negativas. Desse modo, além de conhecer a cultura organizacional, a missão, a visão, os valores de uma organização, é imprescindível conhecer e dimensionar seus públicos estratégicos para elaborar um planejamento estratégico de comunicação que atenda às necessidades organizacionais e de seus públicos e dessa forma construir um verdadeiro processo de comunicação.

França (2008) define público interno como aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição.

Marston (1979 apud FRANÇA, 2008, p. 40) diz que:

Os públicos internos são pessoas ligadas a uma organização e com as quais ela se comunica no dia-a-dia do trabalho. Os públicos internos típicos de uma indústria são os empregados, acionistas, fornecedores, revendedores, clientes e a comunidade próxima à empresa. Em um estabelecimento escolar são públicos internos os vários tipos de empregados, estudantes, pais, fornecedores, e o público geral dividido em subgrupos.

Desta forma, é possível refletir e definir o público interno da empresa estudada. Podendo citar, colaboradores, fornecedores, acionistas, clientes. Independente da classificação do público, todos são importantes no processo de formação da imagem e da marca da empresa. França (2008) coloca que todos são essenciais para o desenvolvimento de toda estratégia operacional da organização.

Segundo a definição de França (2008, p. 77-79), os colaboradores que utilizam do instrumento de comunicação digital interna abordado neste estudo classificam-se como público essencial de sustentação secundária. Os usuários da ferramenta estão ligados ou não juridicamente à organização. A empresa depende dessas pessoas para sua constituição, manutenção de estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades-fim. São imprescindíveis, mas não interferem diretamente na constituição da organização, mas sim em sua viabilização e manutenção no mercado, enquanto colaboram para a execução das atividades-fim, mantendo a lucratividade e produtividade do empreendimento. São secundários, porque contribuem para a viabilização da organização, mas em menor grau de dependência, podendo ser facilmente substituídos sem graves danos pela natureza dos serviços que prestam.

O Guia PMBOK atesta a importância dessa atividade ao colocar o processo para identificar as partes interessadas.

4 Internet e Redes sociais

Com a globalização e a disseminação de novas tecnologias criou-se um ambiente propício para o desenvolvimento de várias ferramentas capazes de atingir os objetivos das organizações.

Nesse contexto, a própria definição de comunicar ganhou um novo sentido: “comunicar passa a ser, antes de tudo, construir uma compreensão recíproca e bases de um acordo, que serão a garantia do sucesso das ações tomadas em comum” (Zarifian, apud DUARTE, 2002, p.260).

A comunicação nas organizações vem sendo aprimorada e enriquecida pela tecnologia da computação. Para Piccinin (2001), a tecnologia dos computadores está modificando as formas de comunicação entre os clientes internos e externos. A Internet é hoje a principal mídia digital e é através dela que a comunicação e o compartilhamento de dados vêm evoluindo como um todo. Esta ferramenta tem um poder jamais imaginado antes e é um meio que está promovendo cada vez mais mudanças na cultura da humanidade.

A maior potencialidade da Internet é sua capacidade de transportar grandes quantidades de informação em qualquer tempo e espaço e em diferentes formatos. O domínio e acesso sobre esse meio é fundamental hoje para qualquer profissional pelo potencial transformador que esta ferramenta representa.

Um dos maiores desafios de qualquer organização é tornar real, em sua totalidade, os objetivos por ela traçados. Isso ocorre porque uma das maiores dificuldades está presente em sua base principal: a comunicação. Se a comunicação é considerada como fator imprescindível para a existência de uma organização, e uma organização tem por filosofia atingir um objetivo específico, deduz-se que todo e qualquer resultado depende primitivamente da conduta da comunicação dentro desse mecanismo.

O Guia PMBOK afirma: “Todos os envolvidos no projeto devem entender como as comunicações afetam o projeto como um todo” (GUIA PMBOK, 2004, p. 221). Assim, não adianta os gerentes de projetos usarem grande parte de seu tempo falando ou mandando e-mails se não se fizerem entender, de forma correta e em tempo hábil. É tão, ou mais, importante salientar que a comunicação ocorre em

muitos canais, com diversos emissores e diversos receptores e em diversos momentos. O planejamento e controle dessas comunicações também são de responsabilidade do gerente do projeto.

Com o advento das revoluções tecnológicas e a evolução das teorias de comunicação, encontramos hoje diversos métodos e veículos midiáticos para que, por meio deles aconteça a comunicação entre a empresa e seu público, seja interno, intermediário ou externo.

Entre os mais recentes, encontram-se as chamadas redes sociais. Marteleto (2001, apud ALCARÁ; DI CHIARA; TOMAEL ¹ 2008, p. 93), define redes sociais como, “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

Marteleto (2001, apud ALCARÁ; DI CHIARA; TOMAEL ¹ 2008, p. 94) ainda ressalta que somente nas últimas décadas o trabalho pessoal em redes de conexões passou a ser percebido como um instrumento organizacional, apesar de o envolvimento das pessoas em redes existir desde a história da humanidade.

A principal finalidade das redes sociais é permitir uma interação de pessoas independentemente do lugar onde estas estiverem. Por meio de uma rede virtual e por meio de perfis previamente estabelecidos pelos seus usuários, as redes sociais congregam com a nova ordem social na *web*, a chamada *web 2.0*, onde os usuários não são mais apenas meros expectadores dos conteúdos preparados pelos detentores dos canais de comunicação, mas passam a ser membros ativos, construtivos e participativos na comunidade digital.

Hoje, são inúmeras as redes sociais disponíveis na *web*, mas sabe-se que as grandes já citadas acima são as que dominam o cenário atual. O volume de usuários concentrados nessas redes começou a ser notado pelas empresas, que viram nesses espaços possíveis locais de interação com o seu público. Em pouco tempo as corporações passaram a criar seus perfis nessas redes e se aproximar de uma maneira mais interativa não apenas dos seus clientes ou públicos estratégicos, mas também de todos os usuários, a fim de expandir sua marca, seus produtos e serviços, e também o conceito de empresa que está inserida nas novas tecnologias de socialização.

As redes sociais, do ponto de vista de sua originalidade, são ferramentas para fomentar e facilitar a socialização de diversas pessoas em diversos lugares, de maneira flexível e simplificada. Porém, para as empresas, as redes sociais são

campos de atuação de marketing, publicidade, relacionamento comercial, vendas, dentre outros.

Dada essa categorização, passaremos a seguir para a caracterização da empresa e do instrumento de comunicação interna em questão. Dando continuidade, apresentam-se a seguir as características da empresa e da ferramenta de comunicação digital interna analisadas.

5 Empresa e instrumento de comunicação interna estudado

Por determinação da empresa, foco deste trabalho, a razão social e nome fantasia serão mantidos em sigilo. Trata-se de uma empresa de *software*⁵, inovação, relacionamento e suporte à gestão, líder absoluta no Brasil, com 49,1% de fatia de mercado, e também na América Latina, é uma das maiores do segmento. Com 26 anos de atuação, foi a primeira empresa do setor em toda a América Latina a abrir capital. Têm mais de 25,2 mil clientes ativos, conta com o apoio de 9 mil participantes e está presente em 23 países.

A ferramenta de comunicação digital é uma rede social de propósitos corporativos e profissionais, em que *stakeholders* tanto corporativos quanto pessoais, rigorosamente qualificados e autenticados, interagem, colaboram, buscam e geram negócios.

Para construir uma sociedade em que se privilegia o conhecimento, aumentando seu potencial de inovação, uma empresa deve ser colaborativa e conseguir que seus participantes integrem quatro pilares básicos: sistemas tecnológicos, processos, cultura e pessoas, os quais devem estar sempre socialmente calibrados.

Com o objetivo de atingir este equilíbrio, a organização criou a ferramenta de comunicação digital interna, uma rede social que integra em um único ambiente a identificação pessoal (rede de relacionamento) e a corporativa (rede de propósito). Um local em que os indivíduos integram suas vidas pessoais e profissionais, extraíndo produtividade da disciplina e da informalidade, agilidade e imediatismo.

Assim, com base nestes valores, os ideais que regem este movimento, a visão define-se em criar uma identidade digital única, para que cada indivíduo garanta sua presença na sociedade do conhecimento. Como missão, habilitar indivíduos e corporações a capturar e gerar valor a partir do compartilhamento do conhecimento e da colaboração, por meio de conexão digital segura. A ferramenta

de comunicação digital interna é um organismo em que cada unidade funcional é peça fundamental para a concretização de sua missão.

Para potencializar os resultados, as funcionalidades foram divididas em quatro grupos de afinidades: engajamento; segurança e certificação; produtividade; e interações.

No grupo **engajamento** concentram-se as funcionalidades que fazem os participantes tornarem-se cada vez mais presentes na sociedade do conhecimento. É possível criar perfil pessoal e corporativo o que torna o usuário detectável em toda a rede. Através de comunidades corporativas ou pessoais, pode-se trabalhar a participação dos colaboradores. Existem locais para discussões, desenvolvimento de artigos categorizados, galeria de imagens e vídeos, todos com espaço para comentários.

O grupo **segurança e certificação** apresenta as funcionalidades que dizem respeito à tranquilidade de seus usuários, permitindo que todos disponibilizem quaisquer conteúdos, pois contam com uma rede segura e protegida. Além disso, com certificação. As corporações terão a segurança da unicidade dos indivíduos, todos os perfis são homologados, não permitindo a criação de contas falsas.

As funcionalidades do grupo **produtividade** são dedicadas a movimentar a rede de propósito, facilitando e agilizando a vida de quem utiliza o ferramenta de comunicação digital interna. É possível gerar relatórios de acesso, uso e acompanhamento da rede, viabiliza *upload* de arquivos em quaisquer formatos, além de organizar e compartilhar documentos com a equipe, um grupo ou toda a empresa.

Toda construção precisa de alicerces fortes que sustentem o peso do empreendimento. A ferramenta de comunicação digital interna tem cinco pilares conceituais que constituem o direcionamento estratégico. Por meio da comunicação são disseminadas as informações e mensagens desejadas ampliando a quantidade de pessoas conectadas, sem limites físicos ou geográficos. O conhecimento captura e compartilha produtivamente o conhecimento organizacional, tornando-o disponível, seguro e certificado. O clima, que influencia comportamentos organizacionais com participantes engajados. Mapeamento de líderes formais, informais, e também prepara para garantir a liderança de hoje e do futuro. Além de permitir a viabilização da conversão de ideias em oportunidades de negócios, disseminando a inovação como cultura e prática corporativa.

No presente estudo foi dada ênfase para o bloqueio do público interno com relação à ferramenta de comunicação interna, já que os colaboradores não aderiram à ferramenta, conforme os objetivos traçados antes da implantação da ferramenta de comunicação digital interna.

6. Relato de experiência

Para estudar a eficácia do gerenciamento de comunicação na implantação da ferramenta de comunicação digital interna. Elaborou-se primeiramente um roteiro de questões contemplando os diversos aspectos de interesse do estudo; Em seguida houve a definição da amostragem da pesquisa; Na sequência ocorreu a divulgação da pesquisa entre os funcionários; Foram disponibilizados questionários sobre a ferramenta de comunicação interna digital que é utilizado na organização; Após o preenchimento houve o recolhimento dos questionários; Posteriormente ao preenchimento aconteceu a tabulação dos resultados; E finalmente a organização dos resultados obtidos.

Para a elaboração do questionário levou-se em conta as informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica. O questionário era composto por treze questões, sendo composto por 12 questões de múltipla escolha e 1 questão aberta.

O levantamento de informações, junto à organização, sobre a quantidade de funcionários, resultou em um total de aproximadamente 100 colaboradores, compreendendo todas as áreas (administrativa, tecnologia e desenvolvimento

Considerando essa informação, definiu-se aplicar a pesquisa com 15 colaboradores, de forma aleatória, que corresponde a aproximadamente 15% do total funcionários contratados. Essa amostragem levou em conta a distribuição proporcional de informantes entre cada área da organização, que participaram do processo de pesquisa e responderam às questões relacionadas ao tema proposto.

O grupo escolhido para responder o questionário faz parte dos profissionais da Unidade de Bauru que desenvolvem suas atividades profissionais na área administrativa, de tecnologia e desenvolvimento.

De maneira totalmente ética, em todo o processo foi solicitada a permissão dos participantes para a utilização dos resultados em relatório, e se procedeu à pesquisa sem nenhum argumento que discriminasse ou identificasse o

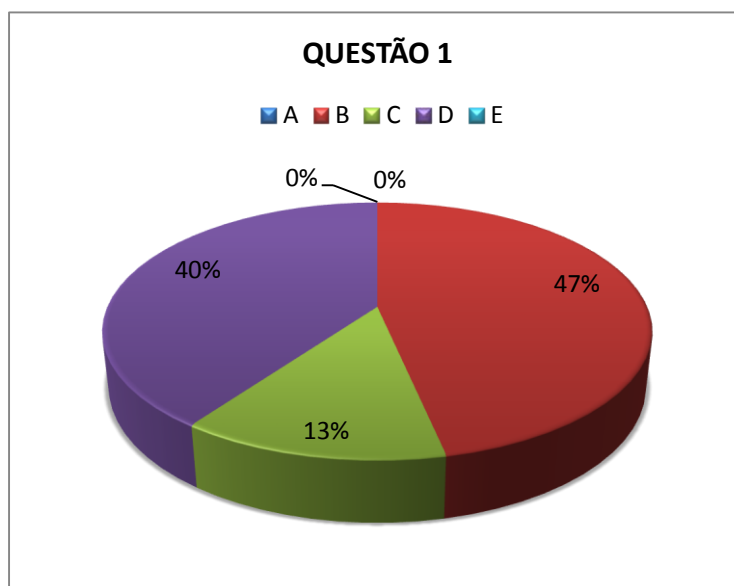
colaboradores. Os funcionários foram informados sobre a pesquisa por meio de e-mail.

Na aplicação cada funcionário buscava seu questionário em uma caixa preenchia seu questionário de forma livre e o depositava em uma segunda caixa para que não houvesse nenhum tipo de identificação.

Após o período de aplicação da pesquisa as respostas foram tabuladas para a sistematização dos resultados em quadros e gráficos.

A questão 1 retrata a frequência que os colaboradores utilizam a FCDI.

Gráfico 1: Frequência de utilização da FCDI



Discriminação das alternativas	F.A (FREQUENCIA ABSOLUTA)	F.R (%) (FREQUENCIA RELATIVA)
Uma vez ou mais vezes no dia	0	0
Uma ou mais vezes por semana	7	46,7 %
Uma vez por mês	2	13,3 %
Quase nunca uso	6	40 %
Não uso	0	0 %
TOTAL	15	100 %

Verificamos nesse gráfico, que 46,7 % dos participantes da pesquisa acessam a FCDI uma ou mais vezes por semana, enquanto 40% afirmam que quase nunca usam. Esta porcentagem significativa retrata o quanto essa ferramenta não faz parte do contexto da rotina de trabalho e falha na análise das partes interessadas.

Dessa forma, é necessário realizar ações para aumentar a adesão da ferramenta, e verificar quais são os aspectos que impedem os colaboradores de usarem a FCDI com maior frequência. A técnica de influência poderia ter sido utilizada nesse processo para mitigar o risco da não adesão.

Outro aspecto que relata a não utilização das práticas da gestão da comunicação são as respostas da questão 2, a qual retrata que os colaboradores não têm conhecimento de todas as funcionalidades da ferramenta: é pouco explorada, ficando restrita ao contexto profissional. Isso relata quanto a ferramenta deve ser disseminada e explorada para outras funcionalidades.

Quadro 2 – Utilização que faz da FCDI

Discriminação das alternativas	F.A (FREQUÊNCIA ABSOLUTA)	F.R (%) (FREQUÊNCIA RELATIVA)
A – Somente para trabalho	11	73,3 %
B – Para diversão	0	0 %
C – Para trabalho e diversão	2	13,3 %
D – Não uso a ferramenta	1	6,7 %
E – Opiniões e sugestões	1	6,7 %
TOTAL	15	100 %

73,3% dos participantes da pesquisa utilizam a ferramenta somente para trabalho, evidenciando a pouca utilização para outras funcionalidades. Já 13,3% dos entrevistados acessam para o trabalho e diversão, 1 pessoa não usa a ferramenta e 1 afirmou a opção opiniões e sugestões.

Por meio dos resultados apresentados foi possível verificar que muitos funcionários nunca utilizam a ferramenta, muitos porque não veem utilidade no instrumento, o que comprova uma das hipóteses, que os funcionários não entenderam a funcionalidade da ferramenta. Retratando a falta de gerenciamento da comunicação.

Muitos não se sentem motivados a usá-la, porém as maiores queixas surgem por conta de técnica, como velocidade de conexão lenta, falta de agilidade. Quanto

ao layout houve alto índice de aceitação, contudo muitos sentem dificuldade ao encontrar o que buscam.

Encontramos um índice significativo de pessoas que utilizam a ferramenta somente para trabalho, e acham os assuntos tratados relevantes, e a funcionalidade que mais utilizam é a de interatividade que se assemelha muito às redes sociais, principalmente ao *facebook*.

Outra hipótese que se confirma é ligada a melhora do fluxo de comunicação interna, que apresentaria melhora assim que houve a adesão por parte dos colaboradores.

Após analisar os resultados e identificar que o foco do problema está na falta de adesão, pois não entendem as funcionalidades da ferramenta, mais uma hipótese confirmada, propusemos um manual de explicação e utilização da ferramenta de comunicação interna digital para que conjuntamente a um treinamento específico o instrumento seja apresentado de maneira a motivar a todos ao uso.

Considerações finais

O presente estudo possibilitou, no decorrer das atividades, refletir sobre temas atuais inerentes à gestão da comunicação em projetos, no contexto organizacional, ou seja, destacar dinamização do processo de comunicação digital numa empresa de sistemas de informação.

É fato que na cultura digital o indivíduo é interconectado em diversas interfaces comunicacionais da organização, que faz dele um potencial emissor e receptor de mensagens.

Dessa maneira, pode-se dizer que as pesquisas documentais possibilitaram identificar o público-alvo da ferramenta, e que as ações motivacionais são fundamentais para atingir os colaboradores e conhecer o alcance das redes sociais no contexto atual. Já a pesquisa qualitativa trouxe a visão dos profissionais que trabalham diretamente com a ferramenta.

Para alcançar a excelência da ferramenta de comunicação digital interna é necessário que os funcionários estejam motivados a desenvolver um trabalho com qualidade. Mas, a FCDI não possibilita o processo de comunicação eficaz, a sua adesão fica comprometida, como retrata o estudo. A FCDI possui grandes falhas e oportunidades de melhoria.

Por meio das hipóteses levantadas no início do estudo pode-se verificar que, a cultura organizacional é facilitadora para a implantação da ferramenta de comunicação digital interna. Pode-se comprovar também, que os colaboradores da instituição não aderiram à ferramenta porque não entenderam sua funcionalidade. A forma errônea com que a gestão da comunicação interna é tratada compromete todo o fluxo de comunicação e interação da empresa.

Porém, com a identificação do foco do problema, por meio da pesquisa qualitativa, foi possível propor mudanças no processo de interação do colaborador com a ferramenta de comunicação digital interna. Produto disso foi o manual da ferramenta, que, conjuntamente a um treinamento específico sobre o instrumento, deve ser apresentado de maneira a motivar todos ao uso.

O presente trabalho permitiu perceber que esse nicho da gestão da comunicação em projetos, com base nas informações coletadas, trata-se de uma grande área a ser desbravada pelos Gerentes de Projetos, pois, comunicação digital é uma forma excelente de estratégia de comunicação direta entre as organizações e os funcionários.

-

Referências bibliográficas

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DUARTE, J. org. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIAS, L. A. B. **Poder e Cultura nas organizações contemporâneas**. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizaciona/0144.pdf>>. Acesso em: 28 de ago. de 2013.

FRANÇA, F. **Públicos – como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

FREITAS, S. G. **Comunicação, poder e cultura**. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizaciona/0105.htm>>. Acesso em: 28 de ago. de 2011.

GUIA PMBOK. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 3. ed. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA: 2004.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos**. Tradução: Luciana do Amaral Teixeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HP - HEWLETT-PACKARD. **O que são redes sociais?**. Disponível em: <<http://h30458.www3.hp.com/br/ptb/smb/941786.html>>. Acesso em: 28 de ago. de 2013.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional – um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Editora Difusão, 2008.

MARQUES, M. **Profissional tem que se especializar em comunicação**. Disponível em <http://www.engenhocriatividade.com.br/paginas/forum/entrevista_03.php>. Acesso em: 29 de ago. de 2011.

MEZZOMO, A. A. et al. **Fundamentos da humanização hospitalar: Uma versão multiprofissional**. São Paulo: Loyola, 2003.

O GLOBO. **Redes sociais terão 800 milhões de usuários até 2012, diz estudo**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2009/03/03/redes-sociais-terao-800-milhoes-de-usuarios-ate-2012-diz-estudo-754667658.asp>>. Acesso em: 29 de ago. de 2013.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** - Paulus: São Paulo, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1995

LUDKE, M. & ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo. EPU, 1986, 99p.

PICCININ, F. **O texto jornalístico on-line: um estudo sobre a linguagem da notícia na Internet**. In: XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2001, Campo Grande, 2001

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**: tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTAELLA, L. **Cultura das Mídias**. 2 ed. São Paulo: Experimento, 1996.

STEWART, D. K. **A psicologia da comunicação**. São Paulo: Forense. 1972

VIANA, R V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6 ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

WEBFÓRUM E-COMMERCE PARA MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS. **O que as empresas buscam nas Redes Sociais?**. Disponível em :
< http://www.webforumacsp.com.br/acsp/index.php?option=com_content&view=article&id=233:o-que-as-empresas-buscam-nas-redes-sociais&catid=45:redes-sociais&Itemid=50 >. Acesso em : 29 de ago. de 2013.