

A RÁDIO-CORREDOR E AS FALHAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Autoria: Caio Flávio de Albuquerque Costa
Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

Era Janeiro de 2011. Mais um ano estava começando e Elizabeth, conhecida por todos como Lisa, já podia imaginar que este ano que iniciara seria um tanto difícil em seu trabalho. Lisa era Gerente de RH da COMPANHIA BRASILEIRA DE ENGENHARIA CIVIL (CBEC/RN).

Há algum tempo, Lisa vem refletindo sobre como melhorar a comunicação interna da organização, afinal a tão famosa rádio-corredor, que sempre foi presente na CBEC/RN, estava dando mais sinais de preocupação, estando cada vez mais forte e impiedosa.

Alguns funcionários já haviam procurado Lisa em sua sala para relatar descontentamento em relação à forma como tem recebido informações importantes da organização. Contudo, ela ainda não havia encontrado uma forma de lidar com esta situação.

Ao chegar à sua sala naquele dia, antes mesmo que ela pudesse sentar-se em sua mesa para iniciar suas atividades, a porta de sua sala se abriu abruptamente e alguém entrou falando sem parar. Tratava-se de Michelle, funcionária que ocupa o cargo de Assistente Financeiro, alegando não mais aceitar fofocas envolvendo seu nome. Sem que Lisa tivesse tempo de entender o que estava acontecendo, Michelle a surpreendeu com um histérico pedido de demissão.

Lisa, então, se vê diante de um impasse. O que poderá ter causado boatos tão fortes a ponto de desencadearem o pedido de demissão da melhor funcionária do setor? Como conduzir esta situação de modo a eliminar a rádio-corredor e trazer de volta Michelle para a organização?

História da empresa

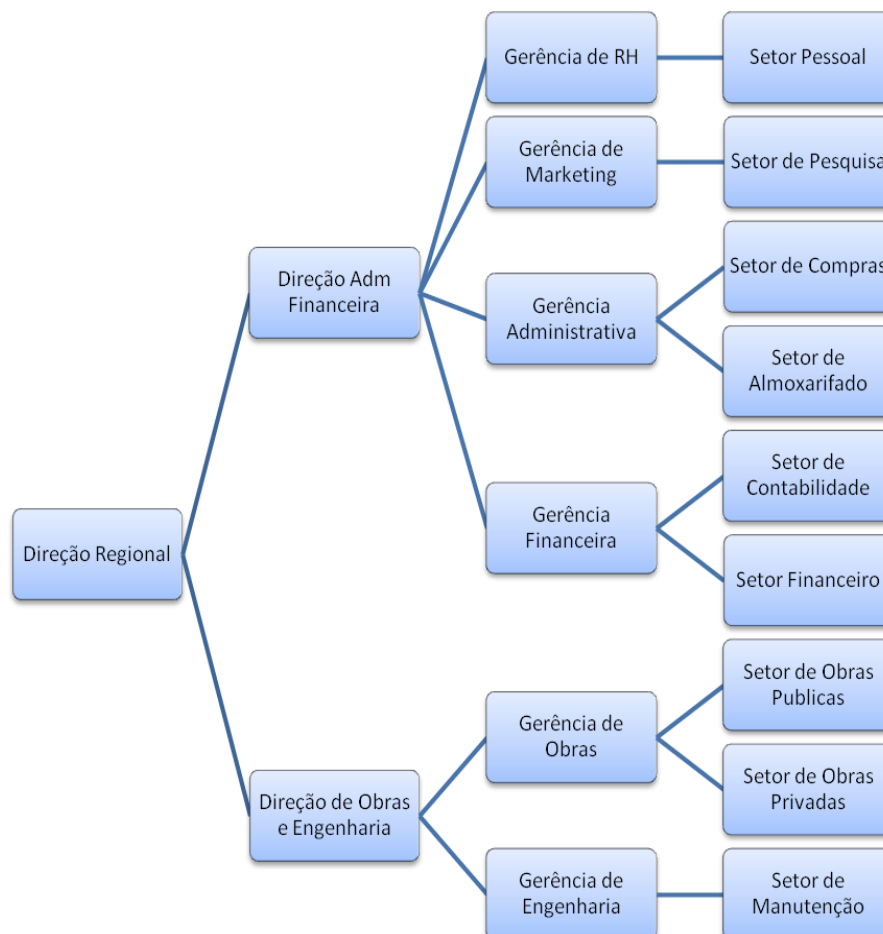
Atuando em todo o país, a COMPANHIA BRASILEIRA DE ENGENHARIA CIVIL (CBEC/RN), tem como finalidade a fiscalização de obras públicas e particulares, como

infra-estrutura, estradas, pontes e edifícios. Na cidade de Natal/RN, já existe há mais de 50 anos, conta atualmente com mais de 700 funcionários e é referência no ramo.

Por já atuar há bastante tempo na cidade, é comum encontrar na CBEC/RN um número expressivo de funcionários antigos em seu quadro de pessoal, alguns com mais de 30 anos de Instituição. Alguns destes, inclusive, já estão aposentados.

Desde a sua fundação, o organograma da empresa não sofreu nenhuma alteração. O ponto de partida é a Diretoria Regional, nível maior de hierarquia de cargos. À esta Diretoria, estão subordinadas outras duas: a Diretoria de Obras e Engenharia (área fim) e a Diretoria Adm-Financeira (área meio), a partir destas duas diretorias é que encontram-se os sub-setores, conforme Figura 1.

Figura 1.: Organograma CBEC/RN.



A maior parte do quadro de pessoal está relacionada às atividades de Engenharia, considerada a área fim da empresa. Os demais setores que abarcam todas as atividades que dão suporte à área de Engenharia são considerados como área-meio,

são os Setores de Pessoal, RH, Finanças, Compras, Tecnologia da Informação, e Marketing.

No início dos anos 2000, os governantes brasileiros passam a desenvolver uma série de projetos que incentivam o mercado da Construção Civil. Considerando essa boa fase no mercado, que ainda se estende até os dias atuais, a Instituição tem se envolvido em projetos bastante significativos, o que aumentou a circulação de capital interno, promoveu desenvolvimento de toda a sua infraestrutura, sobretudo no que diz respeito ao seu quadro de pessoal, que vem crescendo desde então.

A Gestão de Pessoas na empresa

Desde o ano de 2005, o Setor de RH é coordenado por Lisa, que tem formação em Administração. Lisa é a primeira Gerente do Setor, pois anteriormente a área de RH era subordinada diretamente à DAF (Direção Adm-Financeira). Hoje, o setor é formado por uma equipe de 6 pessoas, a própria Lisa e 5 psicólogas.

Considerando a fase de crescimento da organização, a principal demanda do setor tem sido coordenar os processos de recrutamento e seleção de colaboradores, tanto internos quanto externos, de modo a suprir as necessidades de contratação de pessoal frente aos novos projetos que vão surgindo na organização.

Contudo, desde que assumiu a Gerência, Lisa procura focar a atuação do Setor em Capacitações e na implantação de um PCCS (Plano de Cargos, Carreiras e Salários).

Recentemente, no ano de 2010, a área de RH esteve envolvida de modo intensivo com a implantação de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários para a organização. A necessidade se deu em razão do Plano anterior estar desatualizado e não contemplar uma série de funções que já estavam sendo praticadas.

Além disso, pesquisas de clima aplicadas no mesmo ano já haviam sinalizado insatisfação quanto à remuneração e oportunidades de ascensão. Já fatores como condições de trabalho, integração social e relacionamento, foram analisados com índices positivos.

Atualmente, a gestão de pessoas da Instituição está focada na Capacitação, Educação Corporativa, Gestão por Competências e Avaliação 360º com progressão salarial proporcional ao resultado de cada colaborador.

A Comunicação Interna na empresa

Apesar da Direção da Instituição exigir uma postura estratégica em todas as áreas, até o momento não fora criada qualquer política ou norma interna referente à comunicação interna.

A Gerência de RH sempre manteve seu foco operacional voltado para o recrutamento e seleção de pessoal. Ultimamente, novos projetos estão sendo desenvolvidos dentro da Gerência. Contudo, todos eles com foco em capacitação e remuneração.

Desde o ano 2000, a CBEC/RN conta com a Gerência de Marketing. Esta mantém seu foco na captação de clientes externos. Seu propósito dentro da organização é gerir o relacionamento da empresa com o mercado, desenvolvendo estratégias de marketing que contemplam, primordialmente, a divulgação e as vendas.

Pode-se considerar, portanto, que a comunicação interna da organização existe de forma desorganizada. Sempre que há necessidade de uma comunicação formal, isso é feito de forma amadora.

A única ferramenta implantada é o correio eletrônico. Todos os colaboradores têm uma conta de e-mail da instituição que podem utilizar para trocar informações com qualquer outro colaborador. No entanto, somente os gestores (Diretores, Gerentes e Coordenadores) têm acesso a encaminhar mensagens para serem lidas por toda a empresa.

A grande questão é que não há padronização nas mensagens encaminhadas pelos gestores. Dessa forma, cada gestor pode enviar a mensagem que quiser da forma que quiser, sem padronização de linguagem, *layout* e sem o cuidado com a veracidade das informações socializadas.

É dessa forma que a comunicação é feita dentro da organização, e foi isso que deu margem para que as conversas informais dos colaboradores ganhassem tanta força. Afinal, como os colaboradores não contam com um canal oficial de comunicação interna, os assuntos são discutidos em “rodas de conversa” informais.

O contexto

Lisa já está na organização desde 1998. Construiu sua carreira moldando-se especificamente à CBEC, já que foi seu primeiro emprego. Ela conhece como ninguém cada pessoa que faz parte da empresa e como interagir com cada uma delas. Contudo,

desde que assumiu o desafio de estar à frente da Gerência de RH, no ano de 2005, Lisa começou a pensar:

“Ocupar o cargo de Gerente de RH desta Organização é a realização de um sonho! Sinto-me realizada e ao mesmo tempo preocupada. Ainda há tanta coisa a ser feita...”

Quando Lisa entrou na CBEC/RN, não havia ruídos na comunicação interna. A organização tinha, em seu quadro, pouco mais de 200 funcionários e estava sob a gestão de outro Diretor Regional. Naquela época, o Diretor em exercício era um senhor bastante formal e educado. Estava implícito, portanto, que a prática dos boatos não seria vista com bons olhos.

No ano de 2006, a organização passou a contar com outro Diretor Regional, Roberto, com perfil mais dinâmico e desprendido de formalidades. Nesta época, a CBEC já possuía quase 500 funcionários. Neste momento, Lisa reflete:

“Toda a Instituição precisará se adaptar ao novo modelo de gestão de Roberto. O mercado também pede cada vez mais velocidade. Será que eu vou conseguir?”

Neste intervalo, não se sabe ao certo quando, chegou um momento em que os colaboradores já haviam incorporado um perfil mais informal de se relacionar uns com os outros.

Roberto acreditava que somente valeria a pena desenvolver projetos que se referissem diretamente ao aumento do lucro da empresa. Os gerentes de outras áreas acompanhavam este raciocínio, e Lisa procurava atender a todas as demandas do Diretor ao mesmo tempo em que ficava dividida quando via a prática dos boatos ganhar cada vez mais força.

O problema

Lisa continuou dividida entre atuar nas políticas de RH ou atender às pressões de seu Diretor durante um tempo. Ela tinha consciência de que precisava tomar alguma providência a respeito, mas estava sendo cobrada constantemente por outros projetos, o que fez com que a Comunicação Interna na Instituição não fosse priorizada.

Ao passo em que os gestores faziam vista grossa, os colaboradores se sentiam mais à vontade para darem início ao falatório. E foi desse jeito que as primeiras intrigas começaram:

No ano de 2008, Sandra, colaboradora do Setor de Compras há 4 anos, soube do resultado de um processo seletivo interno, o qual ela havia participado,

literalmente pela “boca do povo”. Sandra, havia se inscrito para a vaga de Assistente de Pesquisa e, após as demais etapas do processo, foi submetida a uma entrevista com os três diretores.

No dia seguinte, Sandra soube através da “rádio-corredor” que sua entrevista tinha sido um desastre e que ela não havia sido aprovada neste processo, antes mesmo de receber o *feedback* da Gerência de RH, conforme era o protocolo.

Imediatamente, Lisa foi procurada por Sandra. Com muito constrangimento, Lisa teve uma conversa amigável com ela e conseguiu pôr “panos quentes” na situação, até que todos esquecessem o ocorrido.

Já em 2009, a empresa estava passando por um crescimento no número de colaboradores, representando um total de 600 funcionários, o que fez com que a Direção tomasse a decisão de mudar de endereço e procurasse outro prédio que desse a estrutura adequada para suprir as necessidades de um aumento no número de funcionários.

Não demorou muito para a rádio-corredor começar a especular qual seria o endereço do novo prédio e os funcionários comesçassem a reclamar:

“Vamos nos mudar para o outro lado da cidade. Vai ser um inferno!”

De repente, Marisa, colaboradora bastante discreta do Setor de Contabilidade, procura Lisa em sua sala e mostra um e-mail que recebera por engano. Lisa lê o e-mail com bastante cuidado:

“Pessoal, tá aí a foto do novo prédio. Fica a três quarteirões da casa do diretor.”

O curioso é que, até aquele momento, a empresa ainda não havia sequer decidido qual seria a nova sede. E, portanto, não havia comunicado aos colaboradores sobre a negociação.

Lisa chamou o funcionário que enviou o e-mail em sua sala e deu-lhe uma advertência verbal, orientando sobre o perigo da informação que estava sendo veiculada, considerando que era precipitado adiantar tal informação sem a validação da Diretoria.

Outro fato bastante desgastante para a imagem da organização, aconteceu em Junho de 2010, quando foi necessário fazer uma reestruturação na equipe do Setor Financeiro da CBEC/RN. Uma das colaboradoras mais antigas havia pedido demissão, pois teve de se mudar de cidade, deixando a outra colaboradora, também experiente, Michelle, sobrecarregada. Os demais funcionários da equipe estavam há pouco tempo

na Organização, eram inexperientes e, portanto, não podiam contribuir significativamente.

Na época, a Direção decidiu por instituir uma chefia imediata no Setor Financeiro, que até então, nunca havia possuído uma. Todos sabiam que Michelle, apesar de todo o conhecimento que possuía, não teria condições de assumir a chefia do setor, pois o cargo exigia competências que ela não tinha: era preciso um espírito de liderança para coordenar a equipe. No entanto, Michele jamais teve vontade de ser chefe da equipe; ela realmente ficou satisfeita com esta decisão e acreditara que isso iria somar ao andamento das atividades do Setor Financeiro. Todos estavam bastante otimistas com isso. Passadas algumas semanas, toda a empresa toma conhecimento do novo chefe do Setor Financeiro, a Sra. Cristiane.

Apesar de ter formação na área contábil/financeira, Cris não tinha a experiência de Michelle, que percebeu rapidamente a insegurança da moça. Por algumas vezes, Michelle precisou mostrar que a chefe estava equivocada em alguns aspectos, tendo inclusive, precisado refazer alguns procedimentos realizados por ela. Com isso, cria-se uma tensão entre as duas.

A partir daí, a rádio-peão entrou em ação novamente, pois começou a circular um boato de que Michelle queria ser a chefe do setor. Não demorou muito para que esta história chegasse aos ouvidos de Cris, que talvez pela insegurança nas atividades que realizava, começou a se aborrecer com Michelle e a acreditou que, realmente, estava sendo alvo de boicote.

Muito carismática, Cris soube trazer a atenção de toda a empresa para ela. Um dia, em conversa com os colegas, ela endossa o boato e chama Michelle de invejosa. É neste mesmo dia que chega aos ouvidos de Michelle toda a situação e ela procura Lisa aos prantos.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

A maioria das organizações tem medo da chamada Rádio-Peão (ou Rádio Corredor), que claramente demonstra falhas no processo de comunicação dentro da organização. Este caso é relatado com base em uma situação real, utilizando-se de nomes de protagonista, personagens e área de atuação da empresa, fictícios. Traz à tona reflexões sobre os caminhos que as empresas podem tomar com os resultados negativos obtidos graças à má condução da informação dentro do ambiente organizacional. O dilema vivido por Lisa serve como exemplo e pano de fundo de uma

situação que pode ser vivida por qualquer profissional de RH em qualquer empresa, e propõe iniciativas que podem ser tomadas para contornar esta delicada situação. Dessa forma, foi elaborado com o objetivo de fomentar discussões e contribuir com o aprendizado na gestão de RH através de sugestões de alternativas para resolução do conflito apresentado.

Palavras-Chave: Comunicação, Ruídos de comunicação, Administração de Recursos-Humanos, Endomarketing.

Abstract

Most organizations are afraid of-Radio called Pawn (or Corridor Radio), which clearly demonstrates flaws in the communication process within the organization. This case is reported based on a real situation, using fictional data. Brings out reflections on the ways that companies can take with negative results due to mismanagement of information within the organizational environment. The dilemma experienced by Lisa serves as an example and background of a situation that can be experienced by any HR professional in any company, and proposes initiatives that can be taken to overcome this delicate situation. Thus, it was designed with the purpose of fostering discussion and contribute to the learning in HR management through suggestions of alternatives for resolving the conflict presented.

Keywords: Communication, Noise Communication, Administration Human Resources, Endomarketing.

Fonte de Dados

Os dados utilizados neste Caso para Ensino foram inspirados numa situação verídica. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação. Para garantir a o sigilo das partes envolvidas, este pesquisador utilizou situações reais, embora que os nomes dos protagonistas, personagens, área de atuação da organização foram modificados.

Objetivos de Aprendizagem

O caso abordado foca nas principais dificuldades que o processo de comunicação pode apresentar dentro de uma organização. Estas dificuldades se

baseiam em lacunas de políticas de Recursos Humanos e na falta de ações direcionadas neste sentido. O objetivo é desenvolver na organização abordada: 1) reflexões sobre os problemas gerados pela rádio-corredor; 2) reconhecimento da importância de políticas de comunicação interna; 3) conscientização da necessidade de implantação de um sistema de comunicação interna eficaz; 4) análise crítica sobre a teoria do tema; 5) capacidade de aplicação de teoria às rotinas práticas da organização.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser estudado em 30 minutos, em sala de aula. Recomenda-se a abordagem em cursos de graduação e pós-graduação em administração de recursos humanos e marketing. É interessante considerar a seqüência dos passos a seguir: 1) Discussão inicial sobre a comunicação interna nas organizações; 2) Leitura individual; 3) Discussão em pequenos grupos; 4) Discussão em plenário; 5) Levantamento de possíveis alternativas de resolução; 6) Fechamento do professor com orientações focais.

Questões/Alternativas para Análise e Discussão do Caso

1) Que impactos o endomarketing gerou na cultura e clima organizacional da CBEC/RN?

A raiz do termo Endomarketing é o próprio marketing. Contudo, a diferença está no público a que se destina. Enquanto o marketing mantém o seu foco nos clientes externos, o endomarketing tem seu objetivo no público interno da organização, ou seja, nos próprios funcionários.

Nos estudos de marketing é sabido que, para que ocorra satisfação, é necessário oferecer um produto ou serviço que corresponda à expectativa do cliente de modo a captá-lo. Porém, para captar o cliente interno, é preciso conhecer seus valores, objetivos e perspectivas. O que só pode acontecer se houver relação entre o endomarketing e a cultura organizacional.

O sucesso da organização é resultado da satisfação dos clientes internos e externos. É neste contexto que as duas áreas se relacionam. As pessoas nas organizações possuem necessidades muito específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, diferente do que acontece com o consumidor

comum. Por isso, há a necessidade do intermédio da gestão de pessoas para o direcionamento do Endomarketing com fulcro na obtenção dos resultados esperados.

O endomarketing existe para dar valor e visibilidade à informação e a área de Recursos Humanos deve oferecer elementos para a composição de políticas e planos de Endomarketing, com o intuito de gerir a informação divulgada e criar um clima organizacional positivo, alinhado com os valores dos funcionários. Tornando, assim, o endomarketing estratégico para a área de RH, captando e mantendo o cliente interno.

No caso estudado, a área de RH da CBEC/RN não se dispôs a participar de um projeto de endomarketing adequado às necessidades da organização. Dessa forma, a empresa não se comprometeu em estabelecer um clima organizacional propício à correta utilização de políticas de comunicação interna, o que comprometeu o ambiente organizacional e favoreceu a propagação dos ruídos de comunicação.

2) Como você avalia o modelo de envio de mensagens de correio eletrônico utilizado pela organização neste caso?

A organização não contava com um programa de Endomarketing formal. Todas as ferramentas de comunicação interna utilizadas eram amadoras e falhas. O fato do envio de e-mails para todos os grupos ser autorizado apenas pelo Grupo Gestor foi uma forma de preocupação que a organização teve de evitar que informações desnecessárias pudessem circular livremente, sem o devido cuidado. Contudo, isso acabou acontecendo porque nem mesmo os gestores tinham cuidado de verificar a informação que estava sendo veiculada.

A comunicação interna deveria ser utilizada como meio para fortalecer o relacionamento do Grupo Gestor e seus empregados. Para que esta comunicação seja positiva e auxilie o desempenho de todos na organização, cabe ao Gestor, utilizar-se do meio correto de comunicação, bem como do emprego correto de palavras e estrutura textual. É inconcebível que o gestor não tenha cuidado de sequer se certificar de que está veiculando a informação correta para seus empregados, ou utilizar-se de meios inadequados.

Isso demonstra, claramente, que há problemas na cultura organizacional. Pois não é saudável que, dentro do próprio Grupo Gestor, onde se espera que os membros sejam referência em ética e profissionalismo, a informalidade e a negligência possam prevalecer.

Outro ponto que merece relevância e que deveria ser destacado é que o RH da organização não estava maduro o suficiente a ponto de reconhecer a importância que

tem a comunicação interna e os efeitos devastadores que a sua má gestão pode ocasionar.

Os ruídos fazem parte da comunicação não oficial de uma organização, e podem acontecer através de canais formais e informais. Contudo, no caso em questão, o ponto mais crítico é o fato de que eles estavam acontecendo nos canais formais, na medida em que as contas de e-mails chegaram a ser utilizadas para a veiculação de boatos.

O RH da organização deveria trabalhar a cultura organizacional de modo a utilizar o correio eletrônico na CBEC/RN num ambiente aberto para a comunicação formal, aumentando o entendimento dos empregados e diminuindo os ruídos de informação.

3) Colocando-se no lugar de Lisa, Gerente de RH, o que você teria feito no início deste processo, para evitar que a situação chegasse neste ponto?

Atualmente, com o mundo globalizado e cada vez mais competitivo, as organizações funcionam em ritmo acelerado, conduzindo vários projetos simultaneamente, cada um deles exigindo dedicação e envolvimento da alta administração e dos demais gestores. Dessa forma, é bastante desafiador para qualquer profissional administrar todos estes prazos e garantir a apresentação de resultados.

A implantação de políticas de marketing interno pode ser considerada como uma das soluções para os problemas de envolvimento dos funcionários com a organização. Porém, considera-se que, como na implantação de qualquer outra ferramenta, para que os resultados esperados sejam alcançados e a organização obtenha sucesso, é necessário que a empresa priorize o projeto e que haja o envolvimento da alta administração.

No caso em questão, Lisa teve indícios logo cedo de que havia ruídos na comunicação. No entanto, não se preocupou em dar uma solução definitiva ao problema, posicionando-se de uma forma passiva na medida em que adotava medidas paliativas, apenas quando necessitava. Quando na verdade, deveria ter dado importância ao problema e implantado ações de marketing interno nos primeiros sinais de ruídos na comunicação, enquanto a organização não planejava um completo programa de Endomarketing.

Deve-se considerar, ainda, que a alta gestão não estava comprometida com o clima organizacional. O que dificulta qualquer ação do profissional do RH, pois para

adotar qualquer medida estratégica no ambiente organizacional, há a necessidade de sensibilização de todo o quadro de funcionários. Os colaboradores precisam acreditar e abraçar o novo projeto. E isso claramente demanda disposição e comprometimento da alta gestão.

É necessário entender que o ser humano é fruto da sociedade e da cultura a qual está inserido. Portanto, é preciso que o profissional de RH esteja comprometido com a manutenção de um clima organizacional satisfatório e que conte com o envolvimento, não apenas da alta gestão, mas de todos os colaboradores da organização. Além disso, é necessário adotar uma postura proativa e estar atento a quaisquer sinais de ruídos na comunicação para ter tempo hábil de solucionar o problema enquanto pequeno, evitando maiores desgastes.

4) Que solução poderia ser dada para o problema da CBEC/RN?

A situação apresentada encontra-se em estado crítico. Na verdade, percebe-se que o RH da CBEC/RN foi negligente ao permitir que problemas de ruídos na comunicação tomassem proporções tão comprometedoras. Agora é o momento de contornar esta situação e apresentar um método efetivo para solucionar este gargalo.

A situação desagradável enfrentada por Michelle não deve ser tratada como um fato isolado. Dessa vez, a organização deverá adotar medidas comprometidas com a resolução deste problema em definitivo.

Para tanto, é necessário elaborar um Plano de Ação detalhado, considerando todos os pontos críticos existentes e estabelecendo ações consistentes, com prazos e metas comprometidas em implantar uma cultura organizacional baseada em uma comunicação interna ética e salutar. Após superar a situação de caos estabelecida com o problema de Michelle, é interessante que a organização considere a possibilidade de implementar um Programa de Endomarketing.

A natureza do programa de Endomarketing é colaborativa. É exatamente por isso que o desenvolvimento de parcerias entre o Setor de RH e os demais setores são fatores essenciais para uma boa implantação e execução de um projeto de melhoria.

A transparência na comunicação interna também merece destaque. O colaborador tem direito de saber o que acontece na empresa que trabalha, sejam informações boas ou ruins. É indicado que a informação chegue aos ouvidos do colaborador de maneira adequada e pela fonte correta. Por isso, o empregador deve se preocupar em manter um canal de comunicação rápido e verdadeiro, pois de qualquer maneira, a informação vai chegar aos ouvidos dos colaboradores, seja pela

voz do sindicato ou até mesmo por canais informais, muitas vezes de maneira agressiva.

Contudo, é necessário que a organização esteja ciente de que resultados de um trabalho de Endomarketing não aparecem rapidamente. O tempo para que os resultados apareçam efetivamente dependerá da dedicação dos responsáveis e da receptação dos colaboradores. Trabalhar com pessoas e com todos os sentimentos que as envolvem dentro do ambiente de trabalho não é tarefa fácil e muito menos rápida.

Seria interessante que o Plano de Ação utilizado pela organização contemplasse o modelo da Tabela 1, conforme demonstrado abaixo:

Tabela1.: Plano de Ações.

PRINCIPAIS PROBLEMAS	AÇÕES	COMO	QUANDO
Demissão de Michelle	Envolver a alta gestão para uma conversa esclarecedora com Cris e Michelle	Advertir Cris e conscientizá-la da importância à comunicação formal	Curto Prazo
Deficiência no processo de comunicação entre gestores	Sensibilização dos gestores e demais colaboradores	Salientar a importância de checar a informação antes de divulgá-la	Curto prazo
Rádio Corredor	Criação e divulgação de um canal oficial de comunicação interna	Utilizar conta de e-mail institucional única para divulgação de todos os informes	Médio prazo
	Estabelecer limites de poder disciplinar	Implantar advertências e suspensões, quando os limites forem ultrapassados	Médio prazo
Cultura organizacional informal	Criação de políticas de RH	Envolver o RH e a alta gestão para elaborar políticas de conduta organizacional ética	Longo prazo
	Implantar um programa de Endomarketing	Contratar consultoria externa para análise, criação e apresentação do plano	Longo prazo

Certamente, estas proposições não são as únicas para solucionar o caso em questão, considerando todas as questões complexas envolvidas na discussão. Todas as

possibilidades deverão estar de acordo com o porte da empresa e do foco de atuação do RH. De qualquer forma, toda a organização precisa estar envolvida para que os resultados sejam positivos.

Referências

1. Portal de conteúdo sobre endomarketing: Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/>>. Acesso em: 22 de Agosto de 2014.
2. RH Portal, Endomarketing: Muito mais do que incentive. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Endomarketing:-Muito-Mais-Do-Que-Incentivo-&idc_cad=cfejvnfb4>. Acesso em: 19 de Agosto de 2014.
3. Drumn, Cassiano. Endomarketing. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing/52878/>>. Acesso em: 21 de Agosto de 2014.
4. Idéia de Marketing, **Mitos e Verdades do Endomarketing**. Disponível em <<http://www.ideiademarketing.com.br/2013/02/06/mitos-e-verdades-do-endomarketing/>>. Acesso em 21 de Agosto de 2014.
5. FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo. Editora Atlas, 2009.
6. MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13ª Edição. Editora Saraiva, 2009.