



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
JORNALISMO

**NOVAS TECNOLOGIAS APLICADAS À COMUNICAÇÃO
INTERNA: O CASO SOUZA CRUZ**

ANNA LUIZA CARDOSO COSTA

RIO DE JANEIRO

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
JORNALISMO

**NOVAS TECNOLOGIAS APLICADAS À COMUNICAÇÃO
INTERNA: O CASO SOUZA CRUZ**

Monografia submetida à Banca de Graduação
como requisito para obtenção do diploma de
Comunicação Social/ Jornalismo.

ANNA LUIZA CARDOSO COSTA

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini

RIO DE JANEIRO
2018

FICHA CATALOGRÁFICA

COSTA, Anna Luiza Cardoso.

Novas tecnologias aplicadas à comunicação interna: o caso Souza Cruz.

Rio de Janeiro, 2018. 44 f.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) –

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação –
ECO.

Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia Novas tecnologias aplicadas à comunicação interna: o caso Souza Cruz, elaborada por Anna Luiza Cardoso Costa.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia ____/____/____

Comissão Examinadora:

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini
Doutora em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação .- UFRJ
Departamento de Comunicação - UFRJ

Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa
Doutor em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação - UFRJ
Departamento de Comunicação - UFRJ

Aline Almeida Magalhães
Jornalista pela Faculdade de Comunicação Social – UERJ

RIO DE JANEIRO
2018

DEDICATÓRIA

O trabalho da minha vida só poderia ser dedicado à pessoa que “me deu a ideia de uma nova consciência e juventude”. Cica, toda e qualquer conquista sempre vai ser dividida com você. Te amo por todo o sempre.

AGRADECIMENTOS

É inevitável que a primeira pessoa à qual eu quero e devo agradecer é quem esteve comigo todos os dias nos últimos 4 anos. Léo, obrigada por todo o apoio nessas manhãs nas quais o que eu mais queria era dormir. Desculpa por todo o estresse e loucura que foram esses anos da faculdade. Você foi essencial. Te amo.

Claro, obrigada ao meu pai, por ser a pessoa que nunca me deixou desistir. Espero que esse diploma traga orgulho para você, mesmo eu sendo teimosa e escolhendo a faculdade na Urca e não no Gragoatá. Ao meu irmão, que, do seu jeito, sempre foi carinhoso e me incentivou no meio acadêmico. Espero que, lendo meu trabalho, você se inspire e faça o seu!

Às amigas da vida toda que, perto ou longe, estavam aqui – Duda, Nat e Tchel, vocês nunca deixaram de acreditar em mim, mesmo nos momentos mais difíceis da minha vida. Obrigada pelo ombro amigo e toda a base que precisei para chegar onde estou hoje. Meus anjos da guarda.

Às amigas que fiz na faculdade – Mari, Lu e Paula, por mais que não tenhamos nos formado ao mesmo tempo, sou grata pelas gargalhadas e trabalhos brilhantes. Vocês são incríveis.

À Gabi, que naquele local em que achei que nada mais me serviria, me mostrou o que era uma aula de faculdade nota 10. Obrigada por me ensinar tudo o que eu precisava para a vida pós UFRJ – de novelas a Koch, passando por Trump e Torquato.

À Aline, um parágrafo a parte. A tutora que eu precisava. Que me desenvolveu mais do que ninguém nesses anos. Em quem eu encontrei uma mãe no local de trabalho. Obrigada por investir em mim e nunca me deixar desanimar. Saiba que sempre te carregarei com carinho no coração.

Para terminar, à Cica. Mesmo não estando no mesmo plano que eu e mesmo não tendo me visto entrar na faculdade dos meus sonhos, sei que hoje o dia é de festa. Todo o exemplo que você foi para mim é o que me sustenta no dia a dia. Sempre.

COSTA, Anna Luiza Cardoso. **Novas tecnologias aplicadas à comunicação interna: o caso Souza Cruz.** Orientadora: Gabriela Nóra Latini Pacheco. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

Esse trabalho busca explorar os impactos das novas mídias na comunicação interna das empresas. Trabalhando os conceitos de comunicação organizacional e comunicação interna, o texto também discorre sobre o histórico destas no Brasil. A entrada das gerações Y e Z no mercado de trabalho é o gancho para analisar o que elas buscam nas comunicações e porque as empresas devem se adaptar a elas. Por fim, analisa o caso da empresa Souza Cruz, uma empresa de cigarros com 115 anos e que busca inovar em seu departamento de comunicação para atrair e reter jovens talentos, sem deixar de engajar seus antigos.

Palavras-chave: comunicação interna; comunicação organizacional; geração millennial; Souza Cruz

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERNA	5
2.1. Panorama da comunicação organizacional e comunicação interna ..	5
2.2. A importância da comunicação interna para as empresas.....	15
2.3. Canais de comunicação interna	18
3. NOVAS TECNOLOGIAS E AS GERAÇÕES Y E Z.....	24
3.1. Redes sociais: uma nova forma de se comunicar	24
3.2. Padrões de consumo da geração Millennial.....	27
3.3. Profissionais Millennials no mercado de trabalho.....	29
4. O CASO SOUZA CRUZ: COMO UMA ORGANIZAÇÃO CENTENÁRIA SE REINVENTA PARA SEUS COLABORADORES?	32
4.1. História da companhia.....	32
4.2. Área de comunicação interna na organização	35
4.3. Uma nova forma de se comunicar	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

1. INTRODUÇÃO

O século XX foi o palco inicial da mais recente revolução pela qual as sociedades passaram. A revolução digital, iniciada com a Internet, foi divisora de águas, modificando inúmeros aspectos da vida do cidadão comum: desde formas de entretenimento até empregos e modos de consumo, passando até mesmo por áreas mais íntimas, como nossas amizades e nossos relacionamentos românticos. E, juntamente com ela, a geração Y (ou Millennial) chegou para modificar tudo em que suas gerações anteriores acreditavam. Esses jovens, nascidos entre o início dos anos 1980 e o meio dos anos 1990¹, não lembram em nada os seus pais: são inovadores, ambiciosos e independentes. A geração seguinte a essa, a chamada “geração Z”, dos nascidos entre o final da década de 1990 até 2010, se mostra ainda mais engajada digitalmente. Uma pesquisa do IBOPE², realizada em 2010, mostra que o uso simultâneo de plataformas digitais, como computadores, celulares e televisores, é notavelmente maior nas gerações mais recentes. O consumo de mídia audiovisual desses jovens é majoritariamente *online*. Eles revolucionaram a forma de consumir.

Um fato curioso que se observa sobre essas gerações é que elas habitualmente não se estudam. Quando buscamos fontes de informação sobre padrões de comportamento delas, o que achamos são estudos feitos pela geração X, nascidos entre meados dos anos 1960 até o final dos anos 1970, ou *Baby Boomer*, nascidos entre 1945 e 1960.

Em 2016, a palavra do ano, segundo a Universidade de Oxford, foi “pós-verdade”. Ela foi descrita como algo “que se relaciona ou denota circunstâncias nas quais fatos objetivos têm menos influência em moldar a opinião pública do que apelos à emoção e a crenças pessoais”³. Ou seja, a palavra mais utilizada no ano de 2016 fala sobre algo que o Jornalismo já estuda há muito tempo: como crenças pessoais são capazes de influenciar na construção, na percepção e na aceitação de verdades; em outras palavras, que a objetividade não existe.

Fazendo um comparativo entre o estereótipo dos profissionais da geração Y, que foi

¹ Apesar da divergência entre autores, a grande maioria das fontes acredita que a geração Y é nascida entre 1980 e 1995. Disponível em: <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>. Acesso em: 16/06/2017.

² Disponível em: http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20y_e_z_divulgacao.pdf. Acesso em: 16/06/2017.

³ Disponível em: <https://www.nexojournal.com.br/expresso/2016/11/16/O-que-%C3%A9-%E2%80%98p%C3%B3s-verdade%E2%80%99-a-palavra-do-ano-segundo-a-Universidade-de-Oxford>. Acesso em: 16/06/2017.

construído com base nas percepções de integrantes da geração X e *Baby Boomer*, e como a própria geração se enxerga, nota-se uma diferença muito grande: enquanto o primeiro fala sobre “falta de lealdade e desorganização”, os profissionais se veem como “propícios a passar uma vida inteira na mesma empresa e proativos”⁴. Essa diferença traz problemas na hora de preparar uma empresa para receber esses jovens em início de carreira, visto que, na maioria das vezes, o que eles encontram não corresponde ao que eles realmente queriam. Enquanto altos executivos pensam que reformar o prédio e oferecer opções de lazer os atenderia, o que os jovens realmente buscam é uma estrutura menos hierarquizada, com maior flexibilidade.

As gerações Y e Z em nada se parecem com as gerações anteriores: seus gostos, comportamentos, hábitos de consumo e padrões de vida são completa e drasticamente diferentes daquelas que as antecederam. Para atender a esse novo público, as organizações devem preparar a sua liderança para que ela se torne gestora da geração Millennial e também adaptar a sua comunicação interna – principal meio de comunicação entre a empresa e o funcionário – aos interesses desse novo funcionário.

Para dialogar de forma mais assertiva com o público jovem nas corporações, é necessário se aproximar do que ele consome fora do ambiente de trabalho. Afinal, a distinção entre os dois ambientes não é tão importante para ele quanto foi para as gerações anteriores. Esse jovem consegue conviver com as duas esferas e também explorar experiências que são típicas de um ambiente, no outro. Empresas como o Facebook, rede social mais popular do mundo criada por Mark Zuckerberg em 2004, já enxergam isso. O exemplo claro é a criação do *Workplace*⁵, ferramenta que substitui a intranet (rede privada dentro de uma organização que só pode ser acessada por seus funcionários) tradicional da empresa e tem sua interface quase idêntica à do Facebook, com a única diferença sendo que apenas funcionários da empresa têm acesso a ela. Grandes organizações, como a varejista Walmart e a rede de pizzarias Domino’s⁶, já estão utilizando a plataforma.

As pesquisas de tendências do mercado para 2017 comprovam que a interatividade é a saída. Em texto publicado no site da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), Luiz Antônio Gaulia, especialista em comunicação organizacional, indica algumas tendências para a comunicação interna nos próximos anos. Dentre elas, “a utilização de vídeos e fotos em substituição a textos enormes” e “games”

⁴ Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/geracao-y-nao-e-infiel-as-empresas-diz-estudo/>

⁵ Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace>. Acesso em: 20/06/2017.

⁶ Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/case-studies?source=topbar>. Acesso em: 08/06/2018.

que, com a mobilidade garantida pelos *smartphones*⁷, oferecem interatividade que “pode não só informar, mas também educar e engajar os empregados”⁸.

Esta monografia tem como objetivo refletir sobre como a comunicação interna vem se modernizando cada vez mais e como vem investindo, mais do que nunca na história, no meio digital. A exposição desse objetivo será abordada a partir de uma revisão bibliográfica de alguns dos principais autores da área, como Margarida Maria Krohling Kunsch, precursora dos estudos da comunicação organizacional integrada. Outros pesquisadores de grande relevância no campo da comunicação organizacional que estarão presentes neste trabalho são Gaudêncio Torquato e Marlene Marchiori, cujos estudos serão utilizados para complementar os conceitos. Ao abordar aspectos da cultura organizacional, será analisada a bibliografia de Edgar Schein e João Curvello, grandes estudiosos do tema; sendo o último um dos principais nomes que ligaram a comunicação interna à formação da cultura organizacional. Além destes, estudos promovidos por organizações e associações ajudam a embasar a monografia com dados relevantes.

As revisões bibliográficas dos principais autores citados, entre outros, serão associadas ao estudo de caso da comunicação interna da Souza Cruz, a partir da análise de documentos internos, da interação com os profissionais da organização que lideraram o projeto da implementação de novidades tecnológicas na área e das experiências vivenciadas pela própria autora, parte integrante do time de comunicação interna desde 2015.

O capítulo dois apresentará o objeto principal da monografia: a comunicação interna. Nele, a história da comunicação organizacional no Brasil será brevemente abordada para contextualização. Esse capítulo ainda trará os principais meios de comunicação interna e depois buscará ressaltar o papel dela na formação da cultura organizacional.

Já o capítulo três trará o primeiro vislumbre da revolução tecnológica a ser abordada, antes de ela ser transferida para a comunicação interna. Aborda temas contemporâneos, como mídias sociais e o consumo da geração Y. A busca por profissionais mais jovens, por parte de recursos humanos, fecha o capítulo.

O quarto capítulo abordará um estudo de caso da companhia de cigarros Souza

⁷ Celulares modernos com acesso à internet

⁸ Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/tendencias-da-comunicacao-interna-para-2017/?lang=pt-br>. Acesso em: 13/06/2017.

Cruz. Líder do seu mercado no Brasil e *benchmark*⁹ no tema comunicação, a história da companhia será apresentada, destacando os seus maiores desafios. Um resumo da história da comunicação interna na empresa também será apresentado. Neste capítulo, será entendido o porquê da companhia ter escolhido seguir pela modernização de sua área de comunicação.

⁹ Benchmark é uma palavra em inglês que significa “exemplo, modelo”. Muito utilizada no meio corporativo.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERNA

Este capítulo trará um panorama sobre a comunicação organizacional e a comunicação interna, no Brasil e de forma geral. Também é nele que encontraremos uma análise sobre a importância da comunicação interna para as empresas, destacando os seus principais papéis. Ainda, exploraremos os principais canais utilizados pelas empresas.

2.1. Panorama da comunicação organizacional e comunicação interna

De acordo com Cláudio Amaral, o surgimento do conceito de comunicação organizacional se dá nos Estados Unidos, no início do século XX. Rockefeller, um dos maiores empresários da história americana, estava com a imagem extremamente negativa como patrão e, temendo que isso prejudicasse seu negócio de alguma forma, contratou Ivy Lee, jornalista que abriu o primeiro escritório de relações públicas. O sucesso dessa nova atividade, como pontua Hebe Way, foi graças a um código de conduta muito claro, adotado por Lee:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato¹⁰. (LEE apud AMARAL, 2015, p. 2)

Comunicação organizacional é, segundo Margarida Kunsch, “a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações, no âmbito da sociedade global.” (KUNSCH, 2003, p. 149). Ainda de acordo com a autora, a comunicação organizacional engloba todas as formas de comunicação dentro de uma organização: a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação administrativa e a comunicação mercadológica.

A comunicação organizacional é o que possibilita ao alto escalão da empresa entender um pouco mais sobre os seus funcionários e também esclarecer aos últimos o que tem acontecido de mais relevante. Por isso, costuma-se dizer que ela é uma via de mão dupla.

¹⁰ Disponível em: <https://docslide.com.br/documents/a-historia-da-comunicacao-empresarial-no-brasil.html>. Acesso em 22/04/2018.

Gaudêncio Torquato define a comunicação nas empresas como um sistema, semelhante à própria empresa. Afirma ainda que ela é organizada pelos mesmos elementos da comunicação como um todo — fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor.

Indo além, Torquato instaura o conceito de que a comunicação, também nas empresas, é uma forma de poder. Por simplesmente existir, ela gera influência. Essa influência ainda legitima outros poderes das organizações, como o poder de remuneração.

A comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial. Como poder expressivo, exerce uma função-meio perante outras funções-fim da organização. Nesse sentido, chega a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional. (TORQUATO, 1986, p. 13)

No Brasil, o início da comunicação organizacional se confunde com a criação da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial do Brasil, originalmente chamada de Associação Brasileira de Revistas e Jornais Empresariais. Essa história é retratada por Paulo Nassar, referência em comunicação organizacional, em seu artigo “Aberje 40 anos: uma história da comunicação organizacional brasileira”. A entidade nasceu em outubro de 1967, iniciativa de um grupo de comunicadores empresariais de diversas multinacionais que haviam chegado ao país durante o governo de Juscelino Kubitschek, liderados por Nilo Luchetti, jornalista italiano e gerente da Pirelli.

A Aberje teve papel essencial na construção de uma nova era para a comunicação empresarial no Brasil. Ela enfrentava grande oposição em diversas esferas: na política, considerando-se que, durante a ditadura militar, a área de comunicação não era valorizada; na esfera empresarial, que ainda contava com modelos administrativos extremamente reativos em relação à comunicação; no meio jornalístico, que a desqualificava ideologicamente, e, por fim, pelo domínio da comunicação de produtos nas empresas. (NASSAR, 2007, p. 34-43)

Antes da Aberje, a comunicação era feita de forma extremamente improvisada e, por isso, o papel da instituição nos primeiros vinte anos foi de padronização. Os profissionais sofreram com resquícios de uma época extremamente censurada e com os moldes tradicionais de suas empresas, que trabalhavam em uma comunicação descendente.

Torquato, em sua obra “Tratado de comunicação organizacional e política”, de 2002, faz um paralelo entre a evolução da comunicação organizacional no país com o desenvolvimento do Brasil:

A história da comunicação organizacional no Brasil é a própria história do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas. [...] No final da década de 1960, na esteira da industrialização do Sudeste, o conceito começava a correr solto e as empresas iniciaram um processo de interlocução com públicos mais diversos. Algumas poucas empresas, já naquela época, deram-se conta da existência de uma relação forte entre elas e a sociedade. As organizações preocupavam-se em dizer aos empregados que deveriam orgulhar-se do lugar onde trabalhavam. E em demonstrar claramente aos consumidores que fabricavam produtos bons e prestavam serviços de qualidade. [...] Um olhar para trás revela os passos iniciais de um longo processo de aprendizagem. Primeiro, apareceu o jornalzinho com feição de colunismo social, malfeito cheio de elogios e boas intenções. Em 1967, a Aberje fez a sua primeira convenção, sendo a comunicação interna o tema de todas as atividades. (TORQUATO apud NASSAR, 2007, p. 34)

Essa ligação intrínseca da comunicação organizacional com o cenário político, econômico e social do Brasil continua se mostrando presente na redemocratização, nos anos 1980. É nesse tempo que passa a vigorar a comunicação Integrada nas empresas, como pontua Kunsch (apud NASSAR, 2007, p. 38), “a comunicação integrada, sobretudo nos anos oitenta, passa a ser quase uma exigência das organizações, que pedem serviços completos de comunicação.”

Nesse momento, houve forte investimento nas relações com a imprensa, sendo realizados os primeiros treinamentos de executivos, chamados popularmente de *media trainings*, que são treinamentos feitos pela assessoria de imprensa para preparar os executivos ou outras figuras públicas para encontros com a mídia.

Ainda de acordo com Nassar, nos anos 1990, a comunicação organizacional encontrou um novo desafio, visto que as organizações buscavam mais interação e menos uma via de mão única. Além disso, foi o primeiro movimento de inserção da cultura organizacional no cerne da comunicação. A última década do milênio foi apontada pelo Centro de Memória e Referência da Aberje como “um ponto de virada para o campo brasileiro de comunicação organizacional” (NASSAR, 2007, p. 40).

Quando chegamos no século XXI, a era em que o digital é protagonista, não há mais apenas um departamento responsável pela comunicação. Nessa nova etapa, todos são mediadores das informações da empresa; todos são embaixadores. Logo, é papel da

comunicação organizacional ser extremamente transparente quanto às informações que circulam na empresa.

Hoje, a área evolui cada vez mais. Duas universidades brasileiras de grande renome – Universidade Nacional de Brasília e Universidade Tecnológica Federal do Paraná – já oferecem o curso de bacharelado em comunicação interna. Além disso, são incontáveis pós-graduações e cursos livres. Apesar de ser esperada uma mudança no perfil de todos os profissionais conforme a presença das gerações Millennial e Z nas organizações for aumentando, na última pesquisa do perfil do profissional de comunicação organizacional no Brasil, publicada em 2013 pela DatAberje, foi constatado que:

O perfil prevalente do profissional participante do estudo é do gênero feminino, com idade entre 22 e 30 anos, solteira, sem filhos e trabalhando no estado de São Paulo. É formada em jornalismo, com pós-graduação em nível de especialização / MBA, tendo realizado os cursos em universidades particulares. Comunica-se também no idioma inglês. Atua na área de comunicação por um tempo compreendido entre 4 e 7 anos e, atualmente, trabalha em empresa privada nacional com até 500 funcionários, do segmento de serviços, com ênfase em agência de comunicação, onde está por um período entre 1 e 3 anos, sob contratação pelo regime da CLT. Ocupa, atualmente, cargo em nível de analista e tem remuneração mensal entre R\$ 1.500,00 e R\$ 5.000,00. Acredita que o mercado de comunicação corporativa irá crescer nos próximos 5 anos. (DATABERJE, 2013, p.5)¹¹

É interessante que o perfil de profissionais de comunicação seja majoritariamente feminino, tendo em vista que os homens têm presença predominante nas grandes corporações. Outro ponto importante para entendermos onde está a comunicação organizacional hoje é que o perfil dos profissionais é jovem e faz parte da geração Millennial. Essa configuração é importante para que os colaboradores da empresa possam se relacionar com a área de comunicação, sentindo-se representados e, de fato, parte da companhia.

Destacando mais um dado da pesquisa, a área de comunicação organizacional costuma ser um departamento isolado das empresas: 78% responderam que trabalhavam no departamento de comunicação. Quando não, 5% responderam que ficavam no departamento de marketing, 3% em recursos humanos, 2% em departamento administrativo e 1% no departamento de responsabilidade social. O departamento do qual a

¹¹

Disponível em: http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesquisaPerfilProfComunicacao2012_publica.pdf. Acesso em: 03/03/2018

área faz parte é extremamente importante para o destaque que ela terá na empresa e o enfoque que a área dará em sua estratégia.

O que se observa, atualmente, é que o investimento na comunicação vem apresentando um crescimento exponencial e que essa tendência deve permanecer sólida pelos próximos anos. No passado, por ser uma área meio e não possuir índices que pudessem medir, de forma quantitativa, o seu valor (como, em finanças, há o lucro acima do esperado ou, em operações, há o volume que foi prometido), a comunicação era subvalorizada. Nesta nova era, dominada pelas mídias sociais e meios tradicionais de comunicação, as empresas chegaram à conclusão que, para garantir um resultado satisfatório, a comunicação era essencial.

As principais pesquisas da área mostram que, no geral, o clima e o ambiente da empresa têm influência direta nos índices de produtividade do colaborador; ou seja, funcionários que estão satisfeitos com o clima organizacional são mais produtivos no trabalho.¹² Esse fato talvez tenha despertado o interesse do alto escalão das empresas para a importância da comunicação interna na construção de um clima organizacional agradável e, mais importante, eficiente.

Entre os papéis mais notáveis da comunicação interna, está a transmissão da cultura organizacional aos colaboradores, de forma que os valores e missões da empresa e de seus funcionários estejam totalmente alinhados. A cultura organizacional, definida por Maria Tereza Fleury como um “conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY apud CURVELLO, 2012, p. 34), tem como objetivo alinhar as mensagens-chave nas empresas, e não impor sua cultura. A cultura organizacional ajuda o funcionário a escolher empresas que mais combinem com os seus próprios valores. E vice-versa.

João Curvello pontua que são poucos os trabalhos que exploram essa conexão; o que se mostra uma falha, já que cultura e comunicação estão intrinsecamente ligadas. O autor, explorando essa ligação, diz ainda que a comunicação “exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa.” (CURVELLO, 2012, p. 13)

¹² Disponível em <https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/the-truth-about-motivating-employees-to-be-more-productive/>. Acesso em 18/11/2017.

Marlene Marchiori e Wilma Vilaça têm como premissa que “é a comunicação que proporciona o surgimento da cultura organizacional, e é a segunda que, uma vez definida, orienta os processos da primeira dentro da organização”. (MARCHIORI & VILAÇA, 2011, p. 8) Partindo deste pressuposto, entendemos que não devemos analisar a cultura organizacional sem analisar a comunicação; e vice-versa.

A comunicação interna é responsável por uniformizar as informações que chegam ao público interno; ora, não é difícil entender que, ao fazer isso, ela acaba por criar uma cultura. Cultura pode ser definida, nas ciências sociais, como “conjunto de ideias, comportamentos, símbolos e práticas sociais, aprendidos de geração em geração através da vida em sociedade.”¹³ A comunicação, como um todo, é responsável por partilhar, tornar comum; sendo assim, ela precisa de um objeto, de algo para partilhar. No caso da comunicação interna, além da mensagem, ela entrega a cultura.

Edgar Schein, considerado o pai do conceito de cultura organizacional, define que ela é formada por três diferentes níveis: 1) artefatos, 2) normas e valores e 3) pressupostos. No nível de artefatos, o mais acessível dos três, encontramos aspectos visíveis da cultura. Estes fazem parte do que se enxergaria em um primeiro encontro, como “arquitetura do ambiente físico; linguagem; sua tecnologia e produtos; criações artísticas; estilo, como roupas, maneiras de se vestir, emoções e mitos e histórias contadas sobre a organização; sua lista de valores; rituais e cerimônias;” (SCHEIN, 2004, p. 25)

O segundo nível estudado por Schein é o de normas e valores das organizações. Em geral, essas vêm escritas em políticas ou na missão das companhias. Schein busca mostrar que essas normas dependem da validação social ou da experiência prévias daqueles a quem elas servem como guias; já que, sem essa confirmação, elas se tornariam inúteis. (SCHEIN, 2004, p. 28-30)

O nível de pressupostos é o mais denso dos três propostos pelo autor. No dia a dia das empresas, são os chamados “valores não ditos”; ou seja, são regras ou traços que não estão explicitamente escritos em manuais, procedimentos ou qualquer lugar, não são explicitamente passados pela empresa ou cobrados em relatórios, mas que seus colaboradores sabem que faz parte do DNA dela. Esse é visto como o mais difícil da empresa mudar e o menos uniforme, já que muitos pressupostos são da própria pessoa e reforçado por aqueles ao redor dela. Por exemplo, ao vermos uma pessoa sentada em uma postura incorreta em sua cadeira, interpretaremos o comportamento dela como “preguiça

¹³ Disponível em: <https://www.significados.com.br/cultura/>. Acesso em: 30.03.2018.

social”, e não como “quebrando a cabeça para resolver um problema importante”. Nós percebemos faltas ao trabalho como “desleixo”, e não como “trabalhando de casa”. (SCHEIN, 2004, p. 33)

O papel de uma comunicação aberta é destacado pelo autor na atuação nestes três níveis. A comunicação se torna responsável por moldar a cultura organizacional na medida em que a primeira precisa de uma mensagem e a segunda, de um emissor. Marchiori e Vilaça ratificam esta ideia e concluem que “cultura e comunicação são, em essência, temas imbricados e não desarticulados”. (MARCHIORI; VILAÇA, 2011, p. 15)

Além da transmissão da cultura organizacional, outra função da comunicação interna é o engajamento de colaboradores, criando embaixadores da marca empregadora, que é como potenciais funcionários enxergam as empresas¹⁴. Assim como a marca dos produtos da empresa, a marca empregadora tem importância em sua reputação, pois atrai novos funcionários e ajuda a alavancar a Employee Value Proposition¹⁵ das organizações – ou seja, o que a empresa tem como diferencial para o colaborador que escolher trabalhar nela. Para garantir um “colchão reputacional”, ou seja, uma boa reputação, a empresa deve investir em prevenções de crise e em sua imagem transmitida para fora. A marca empregadora é um dos elementos que alavancam esse colchão. A comunicação interna é o reforço de dentro da companhia para garantir que essa marca seja difundida de forma categórica e com respaldo.

A expressão “comunicação interna” tem sido utilizada no campo da comunicação organizacional para designar, de modo geral, a interação entre funcionários e organizações. Poderíamos arriscar a dizer que, originariamente, esta denominação surgiu para tentar sistematizar como se configuram as relações comunicacionais das organizações com os indivíduos que atuam no seu espaço físico. A delimitação espacial é propositadamente instituída nesta categorização por meio da palavra “interna” que nos remete à ideia daquilo que está dentro de algo. Deste modo, presume-se que a intenção seria de tentar entender e explicar como se dão os processos comunicacionais envolvendo a organização e aqueles que exercem atividades no seu interior, especialmente seus empregados. (REBECHI, 2016, p. 44)

Quando se procura um emprego, além de ler o posicionamento institucional da empresa e buscar por notícias sobre ela, as pessoas tendem a procurar algum conhecido que

¹⁴ Disponível em: <https://www.managementstudyguide.com/employer-branding.htm>. Acesso em: 18/11/2017..

¹⁵ Disponível em: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/insights/evp/pdfs/evp-versus-employment-branding.pdf>. Acesso em 16/06/2017.

trabalhe ou que já tenha trabalhado na organização e perguntar sua opinião e seus sentimentos em relação à organização pretendida. Afinal, entende-se que alguém que está dentro da empresa a conheça melhor e seja uma fonte mais adequada.

Baseando-se nisso, foi lançado o site brasileiro Love Mondays. Ele foi criado em 2014 por Luciana Caletti.¹⁶ Nele, os funcionários ou ex-funcionários de uma empresa podem descrever a mesma, avaliando diversos fatores, como benefícios, salário, carga horária. Ao se inscrever, a pessoa deve compartilhar a avaliação sobre alguma empresa na qual já trabalhou ou em que trabalha. As melhores empresas recebem selos como reconhecimento ao longo do ano.

A geração Y, entre outras coisas, mostra que não acredita em publicidade. Em pesquisa realizada pela Social Chorus em 2013, apenas 6% dos entrevistados acreditavam em publicidade online. Investir nas experiências que as marcas podem proporcionar para a geração é extremamente importante, mas, mais do que isso, ela confia em seus amigos: 95% dos entrevistados declararam que seus amigos são a fonte mais crível de produtos.¹⁷

Quando falamos sobre marca empregadora, estamos falando de um produto – a reputação de uma empresa; portanto, seguindo o pensamento que foi discutido anteriormente de que a geração Millennial não acredita em publicidade e prefere saber opiniões de amigos, parentes e conhecidos quando quer tomar uma decisão, seja sobre um produto, seja sobre um empregador, é lógico afirmar que a geração Millennial confie nos seus amigos quando vai procurar um emprego. Isso explica a popularidade do site Love Mondays, que já possui mais de 280 mil pessoas na sua página do Facebook.¹⁸ É possível que, para esse público, importe mais se a empresa é bem avaliada pelos seus funcionários e ex-funcionários do que se a empresa tem diversos selos dados por consultorias.

Então, ao ressaltar a importância da comunicação interna de fazer o colaborador se sentir parte da organização, entende-se que colaboradores engajados vão falar melhor da empresa para outros potenciais funcionários, divulgando sua marca e aumentando seu “colchão reputacional”. A marca empregadora da empresa será fortalecida por eles e, portanto, a estratégia de atração de talentos será complementada, de forma a ser cumprida de forma mais assertiva. Para o comunicador, essa nova realidade torna seu trabalho ainda mais desafiador: afinal, ele é responsável por contar uma história que encante e cativa seu

¹⁶ <https://www.lovemondays.com.br/>. Acesso em 30.03.2018.

¹⁷ Disponível em: <http://info.socialchorus.com/rs/socialchorus/images/Millennials-as-Brand-Advocates-Ebook-SocialChorus.pdf>. Acesso em: 30.03.2018

¹⁸ Disponível em: <https://www.facebook.com/lovemondaysbrasil/>. Acesso em: 06.05.2018.

receptor. Rodrigo Cogo, diretor da Aberje, acrescentou sobre o tema:

A nova estrutura da sociedade em rede, com múltiplos protagonistas e uma descentralização na atribuição de confiança, faz com que os discursos das organizações sejam tidos como menos críveis pela população. Isto torna ainda mais complexo o trabalho do comunicador: ele precisa atrair atenção, gerar conexão entre os públicos e as peças comunicativas, trabalhar a retenção e transformação das mensagens em conhecimento para, só então, chegar à mobilização de pessoas e mudanças de atitudes. Quando se trata do processo comunicacional com funcionário, a situação é ainda mais extrema, porque é o público de relacionamento com maior conhecimento das particularidades da organização e, portanto, nada suscetível ou adepto a qualquer tipo de dissonância retórica. (COGO, 2013, p. 48)

O motivo pelo qual a comunicação é tida como secundária por algumas empresas se dá, em parte, pelo fato de estas companhias não conseguirem visualizar de forma objetiva o valor de engajar seus funcionários. À primeira vista, é possível que os empresários entendam que o que gera engajamento são bons salários e benefícios; porém, eles ignoram que esses elementos são mutáveis e facilmente derrotados; enquanto o engajamento, ao contrário, é impermeável a crises financeiras ou mudanças geopolíticas. Gaudêncio Torquato afirma que:

A postura tradicional do empresário é a de considerar algumas formas de comunicação como concessão paternalista. A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Nesse sentido, é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos, as estratégias empresariais. Acreditar na comunicação como poder significa posicioná-lo como investimento, não como despesa. (TORQUATO, 1986, p. 101)

Outro desafio da comunicação interna é o seguinte: ao levar informações para os colaboradores e criar o engajamento deles, a empresa prepara verdadeiros embaixadores da marca; esses embaixadores são o “cartão de visita” da empresa mundo afora e falarão em nome dela tanto em momentos formais e oficiais quanto em ocasiões informais; porém, é de suma importância que esses “embaixadores” empreguem o discurso correto, ou seja, um que realmente esteja alinhado com os valores e objetivos que a marca defende. É essencial que a comunicação interna, além de engajar, incluir e informar o colaborador, cumpra também o papel de os preparar para possíveis questionamentos que possam surgir, muito além de benefícios e como é o clima organizacional da empresa.

Há empresas que são mais conhecidas pelas marcas de seus produtos do que pelo seu nome em si, como é o caso das multinacionais de bens de consumo Unilever e Ambev. Em empresas como essas, o “colaborador embaixador” se torna uma peça ainda mais importante na difusão do nome da companhia, pois ele se torna a publicidade viva da marca que é mãe de todas as outras. Claro que as pessoas conhecem o sabonete Dove e o refrigerante Pepsi, mas será que elas conhecem as detentoras dessas marcas? Na maioria dos casos, a resposta é não, e essa ignorância pode impedir bons empregados de se candidatarem para essas empresas. Ao entrar em contato com um embaixador da marca, porém, tudo muda de figura: as marcas são divulgadas de forma mais abrangente e esses colaboradores em potencial, que desconheciam a importância da marca, passam a ter mais informação acerca dela, passando a considerar trabalhar com ela.

Em empresas com o produto extremamente regulamentado, como é o caso da indústria do tabaco, esses embaixadores se tornam vitais para a sobrevivência da empresa, já que eles ajudam a reverberar a marca empregadora dessas organizações que não são tão reconhecidas ou que, no caso citado, são até malquistas pelo público em geral. No caso da empresa relacionada ao tabaco, os colaboradores engajados também ajudam a reverberar não só informações sobre a empresa, mas também sobre o próprio produto. Por mais que a publicidade de cigarros seja proibida, seus funcionários podem ajudar a comunicar mudanças importantes em seu portfólio de produtos e a tirar dúvidas de consumidores que, por conta da regulamentação rígida, contam com poucos canais oficiais da empresa.

Indo além, empresas que já têm seus nomes mal vistos – seja por seus produtos controversos, como no caso das empresas de cigarro; seja pela reputação manchada, no caso de empresas investigadas pela Operação Lava Jato – podem encontrar em seus funcionários verdadeiros porta-vozes para combater mitos e ajudar a companhia a recuperar o seu nome no mercado. Quando engajados com a cultura e os valores da empresa e munidos de informações que estejam alinhadas com a companhia, eles se tornam fontes de mudanças e personagens de destaque.

Tudo isso traz um papel verdadeiramente estratégico à comunicação interna: algo que faz a área passar de uma função suporte para uma função apoiadora do negócio, essencial como guardião da reputação das empresas. Essa nova visão de comunicação interna pode mudar a forma de pensar de diversos tomadores de decisão nas empresas.

Entende-se então que comunicação interna nada mais é do que o conjunto de transmissões de mensagens, informações e valores, em via de mão dupla, no espaço interno

das empresas. Enquanto a comunicação Externa busca satisfazer *stakeholders*¹⁹ externos, como a mídia, o consumidor final e os fornecedores, a comunicação interna é responsável por conectar companhias aos seus colaboradores.

2.2 A importância da comunicação interna para as empresas

Hoje, um dos principais focos das empresas é se diferenciar no mercado. No Reino Unido, em 2016, foram criadas 657.790 novas *startups*²⁰ – 50 mil a mais que em 2015. Em 2018, já foram criadas 112.161 nos três primeiros meses do ano.²¹ Essa onda de inovação é explicada por mercados com demandas saturadas, nos quais torna-se imperativa a necessidade de se destacar em meio a tantas empresas já consolidadas no mercado.

Apesar de ser um assunto no qual não há consenso, podemos afirmar que o que traz às empresas melhores chances de se destacar não é um produto diferenciado ou uma jornada de trabalho flexível. Claro que esses fatores, dentre vários outros, são importantes para atrair o pilar da empresa, – seus funcionários – mas os benefícios intangíveis, como a cultura organizacional, a sinergia entre gerência e funcionários, o orgulho de se fazer parte, o famoso “vestir a camisa”, esses, sim, são os reais diferenciais competitivos das empresas; ou seja, os elementos que têm a capacidade de manter e desenvolver seus recursos humanos.²²

Os funcionários de uma empresa têm esse papel essencial por diversos motivos: os colaboradores são os embaixadores da empresa na sociedade, levando consigo os valores e a missão das companhias, e também servindo como fonte sobre o clima da empresa. Por isso, é essencial que todas as informações estejam alinhadas com eles.

Esse é o primeiro papel da comunicação interna nas empresas: alinhamento. Ele beneficia as empresas, pois garante que a informação que chegará lá fora, por canais oficiais ou extraoficiais, é a mesma que circula do lado de dentro, o que também é bom para o funcionário, já que ele se sente parte da empresa ao ficar sabendo em primeira mão sobre as informações da sua companhia, sem depender da mídia ou de outros meios para se informar, o que fortalece ainda mais o sentimento de pertencimento. Como afirmaram

¹⁹ *Stakeholders* são os públicos com os quais as empresas se relacionam, tanto internamente como externamente.

²⁰ Startup significa o ato de começar algo, normalmente relacionado a companhias e empresas que estão no início de suas atividades e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado. Disponível em: <https://www.significados.com.br/startup/>. Acesso em 04/03/2018

²¹ Disponível em: <http://startupbritain.org/startup-tracker/>. Acesso em 04/03/2018.

²² Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-o-diferencial-competitivo-das-empresas-sob-a-otica-da-gestao-de-pessoas/32151/>. Acesso em: 22/04/2018

Jussara Tiburcio e Lúdia Santana:

Os desafios da competitividade global fazem que as organizações do século XXI precisem estar preparadas para atender aos clientes de diferentes perfis, pois não basta ter uma equipe talentosa, altamente motivada, se esta não estiver bem alinhada com os negócios da empresa, se não se sentirem informados sobre o que ocorre na organização e se seus colaboradores não se comunicarem adequadamente. Daí a importância da comunicação interna, função responsável pela comunicação efetiva entre os integrantes de uma organização. O foco é alinhar e sincronizar as ferramentas de apoio, com as estratégias organizacionais conquistando o público interno e fidelizando os parceiros. (TIBURCIO & SANTANA, 2014, p.15)

Para além do alinhamento, entende-se que a comunicação interna deve ter um papel instrumental; ou seja, ela deve ser o instrumento que leva aos colaboradores as principais informações das empresas e a cultura organizacional. Nota-se que a comunicação interna precisa atender à “necessidade de todas as pessoas da empresa compreenderem (pensar), internalizarem (sentir) e materializarem (agir) em suas atividades do dia a dia através deste novo olhar” (PANDO, 2012, p. 46)

Como outro papel da comunicação interna, há de se destacar a capacidade de engajar os colaboradores que ela tem. É interessante observar como o mundo empresarial se apropriou da palavra engajar, que tem como significado principal “aliciar e participar de modo voluntário de algum trabalho ou atividade”.²³ Nas organizações, engajar é criar um laço entre o profissional e o trabalho, que vá além do contrato firmado entre as partes.²⁴ Em gestão de recursos humanos, esse valor é tido como objetivo principal nos dias de hoje, já que um colaborador engajado tem maior produtividade e menor chance de emigrar.

A comunicação interna pode contribuir para isso de diversas formas, o primeiro passo sendo deixar claro para o empregado qual o papel dele na estratégia da empresa, ou seja, qual a importância dele no escopo geral da companhia. O funcionário – assim como qualquer pessoa, não só no ambiente corporativo, mas também em áreas pessoais, como em um relacionamento ou em um círculo de amigos – precisa perceber que é necessário, que faz diferença; ele tem uma necessidade grande de se sentir importante dentro da empresa; ele precisa acreditar ser uma peça fundamental para o funcionamento da empresa e para o ambiente no qual ele trabalha. De acordo com pesquisa divulgada pela consultoria Mercer

²³ Significado disponível em: www.significados.com.br/engajar/. Acesso em: 18/03/2018.

²⁴ Disponível em: www.metadados.com.br/blog/entenda-o-que-significa-engajamento-em-gestao-de-pessoas. Acesso em: 18/03/2018.

em 2017, 97% dos funcionários querem ser reconhecidos e recompensados por suas diversas contribuições²⁵. Uma forma de alcançar isso é permitindo que os empregados participem de tomadas de decisão em suas localidades.

Outra função da comunicação interna a ser elencada nesse texto, que, na verdade, não é um trabalho exclusivo da área de comunicação, mas sim um conjunto de esforços com a área de recursos humanos, é a da construção de um ambiente de trabalho mais agradável ao colaborador e a consolidação de uma cultura organizacional que incentive o funcionário a querer continuar sendo parte do time²⁶. Vale lembrar que, em muitas organizações, a área de comunicação fica dentro do departamento de recursos humanos, o que facilita essa integração ao mesmo tempo em que enfraquece a área, já que ela deixa de ser um departamento.

Hoje, no Brasil, a jornada média das empresas é de 40 horas semanais, de onde é seguro se concluir que o colaborador passa mais tempo acordado nas empresas do que em sua própria casa. Claro que a motivação principal desse funcionário, ao levantar da cama de manhã cedo, é a necessidade de estar empregado e garantir o seu salário no fim do mês, mas isso não é o suficiente para fazê-lo permanecer em um emprego. Um ambiente no qual ele se sinta acolhido e valorizado, e que, em troca, ele próprio valorize é mais importante em sua decisão de permanecer no quadro de pessoal do que um dia de folga ou um bônus de salário. Além disso, enxergar valor na cultura organizacional dessa empresa faz com que ele pense melhor antes de deixá-la.

A comunicação interna deve pregar a diversidade de ideias, a liberdade de expressão e a democracia. A empresa deve estimular a troca de informações para que ela alcance seus objetivos estratégicos. Além disso, é fundamental que ela estimule a crítica interna, para que possa sempre rever suas políticas de comunicação interna e se mostrar disposta a melhorar o que for necessário para evitar crises. A comunicação interna deve criar a integração entre todos os departamentos da organização para que a informação circule de forma rápida e para que os colaboradores se sintam parte integrante da empresa. (SÁ, 2007, p.14)

Mesmo levando em conta o gradual e constante aumento na percepção da importância da área de comunicação interna por parte da gerência das empresas no Brasil, quando se instauram períodos de crise é que a comunicação tem o seu valor realmente

²⁵ Disponível em: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/g1-2017-talent-trends-latam-portuguese-mercer.pdf>. Acesso em: 22/04/2018.

²⁶ Disponível em: <https://blog.teclogica.com.br/entenda-como-o-ambiente-de-trabalho-impacta-os-seus-funcionarios/>. Acesso em: 22/04/2018.

reconhecido. Em casos recentes no Brasil, como a Operação Lava Jato, a maior articulação já feita pela Polícia Federal no país em combate à corrupção, foi possível se ver colaboradores defendendo as empresas em que trabalhavam, mesmo com as esmagadoras e inúmeras acusações e delações manchando a reputação delas, como foi o caso da construtora Odebrechet e da frigorífica JBS, Nos momentos de crise, é interessante ressaltar que a comunicação interna tem um papel tão importante – se não mais ainda – do que a Assessoria de Imprensa, visto que os colaboradores são, de acordo com Jorge Duarte, o público mais sensível e, portanto, deve ser tratado como *stakeholder* prioritário em momentos difíceis. “Se não existir engajamento do público interno, a empresa terá dificuldades para convencer a opinião pública” (DUARTE, 2011, p.380)

2.3. Canais de comunicação interna

Quando pensamos em canais utilizados pela comunicação interna, os mais notáveis são as revistas e jornais internos, por serem os meios mais recorrentes e mais antigos das organizações. Para Torquato, existem duas redes de canais na comunicação interna: os canais formais e os canais informais. (TORQUATO, 1986, p.55)

Os canais formais são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações etc). Os meios informais são aqueles não planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência dos canais formais. [...] As comunicações informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração. Caracterizam-se classicamente pela temível rede de boatos, rede que não tem estrutura, que segue caminhos diferentes e que dá margem à criação de outras redes. Vence, na rapidez com que dissemina as informações, a estática que caracteriza a rede formal de comunicação. (TORQUATO, 1986, p.56)

Hoje, na comunicação interna, os canais formais vão além dos relatórios, revistas e murais. Com a chegada da tecnologia, adotam-se novos meios, como o e-mail, televisão, aplicativo móvel, *intranet* e até redes sociais internas. O aplicativo é um *software* que pode ser instalado em *smartphones* e garante ao seu desenvolvedor e seu usuário mobilidade e praticidade na conclusão de tarefas tão variadas que seria impossível enumerá-las nesse trabalho. As redes sociais internas se assemelham às externas, como o Facebook, mas são construídas de forma que o acesso é exclusivo aos funcionários de uma determinada

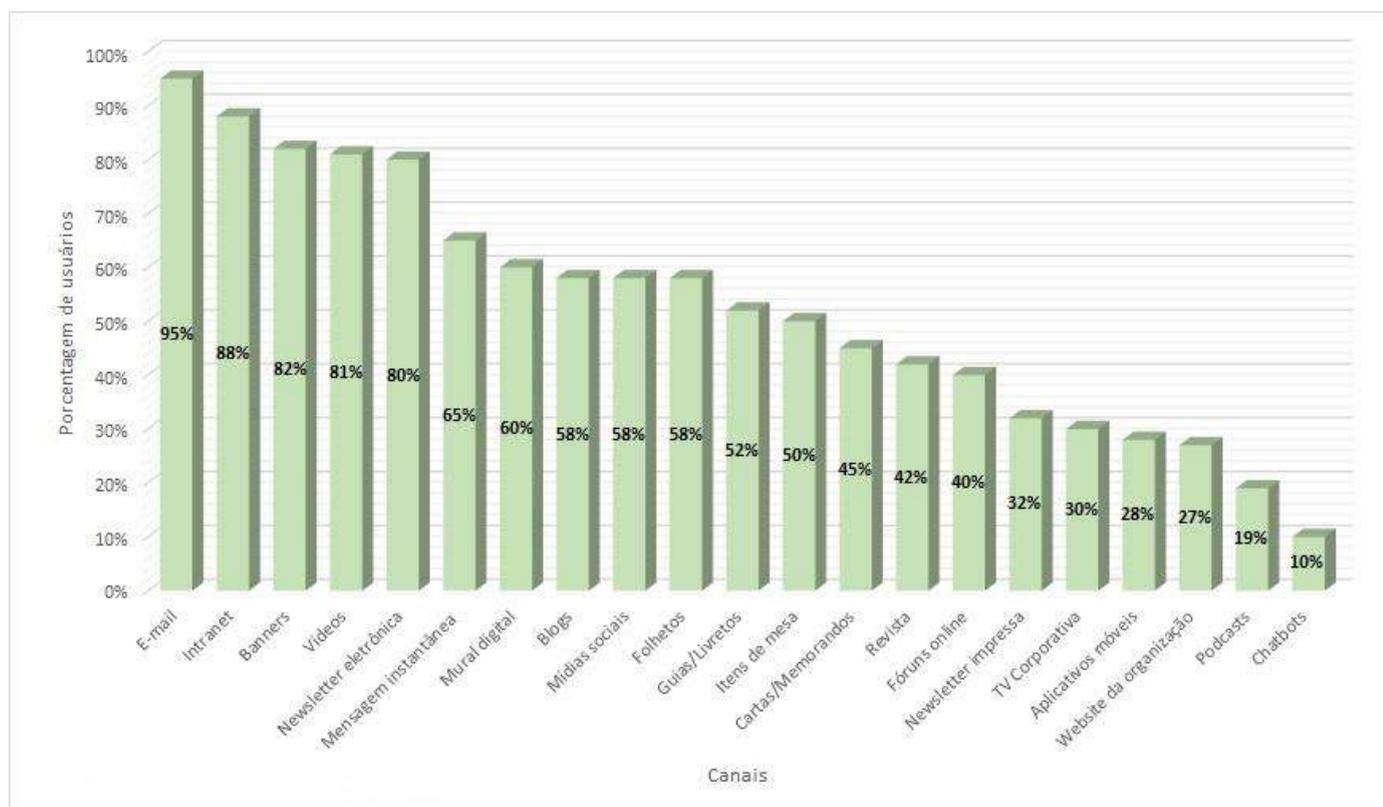
empresa. Esses novos canais permitem que a comunicação seja mais colaborativa e lateral, contribuindo para uma hierarquia menos verticalizada e para a disseminação de uma mensagem única. É importante ressaltar que esses canais digitais estariam classificados por Torquato como “instrumentos informais controlados”. (TORQUATO, 1986, p. 106), já que nem sempre eles transmitem as informações oficiais da direção, mas são controlados pela área para a mensagem estar alinhada à da empresa.

A definição dos conteúdos mais adequados a cada canal é semelhante ao que se adota na comunicação fora das empresas: entende-se que, na televisão, por exemplo, deve-se adotar uma abordagem mais audiovisual e menos formal, que chame a atenção pela apresentação, mas sem perder conteúdo. No mundo corporativo, essa premissa é a mesma, de forma que, para que a definição do canal adequado para transmitir o conteúdo ideal para o público certo seja a mais próxima do perfeito possível, é importante que a área de comunicação interna conheça seus funcionários e entenda as necessidades deles.

A tecnologia é uma forte aliada da comunicação interna, mas é importante se manter em mente a realidade de cada região e cada público. Não é raro o caso de organizações em que a maior parte do público interno não tem acesso diário ao computador. Por exemplo: em uma empresa como a distribuidora de bebidas Ambev, cujo negócio se baseia em varejos, a maioria de seus funcionários são vendedores, motoristas ou outros membros da equipe de vendas e distribuição. Esses colaboradores não são expostos às informações da empresa pelo computador e, para garantir que eles estejam informados e se sintam parte da empresa, a comunicação interna deve buscar outros meios para atingi-los. Meios *offline*, como o mural e a revista, são bem recebidos por esse público. Alguns meios *online*, como o SMS e o aplicativo móvel, também. É preciso, mais uma vez, analisar a necessidade de cada funcionário e adaptar os meios para ela.

A State of the Sector, pesquisa divulgada pela Gatehouse, companhia britânica especializada em comunicação interna, em 2018, elencou os canais utilizados pelas mais de 650 empresas entrevistadas, por porcentagem de usuários. Essas empresas estão espalhadas pelo globo, sendo 57% delas no Reino Unido; 20% na América do Norte; 13% na Europa e 7% na Ásia. Na figura abaixo, são apresentados os resultados:

Figura 1-Canais de comunicação interna, por porcentagem de usuários



Fonte: State of the Sector, 2018, p. 10

Uma análise cuidadosa dos números no gráfico acima nos leva a concluir que o e-mail é a ferramenta digital mais utilizada pelas empresas avaliadas, seguido pela intranet, enquanto banners e folhetos são os canais *offline* mais utilizados. Outro ponto interessante é que os canais que representariam a nova tecnologia mostram números pouco representativos: as mídias sociais internas têm apenas 58% de usuários enquanto os aplicativos móveis têm 28%.

A explicação para esse atraso pode estar no receio da alta liderança, em geral formada por pessoas de gerações mais velhas, de apostar nessas novas opções, já que, na mesma pesquisa, os respondentes demonstraram interesse em aumentar o uso desses canais, conforme a tabela abaixo ilustra:

Figura 2 - Expectativa de uso de canais de comunicação interna para o futuro (em inglês)

Thinking about these DIGITAL channels, over the next 12 months, do you think you will increase their usage, decrease their usage or keep it roughly the same?

	Increase	Keep the same	Decrease
Mobile apps	73%	25%	2%
Social Network (Yammer, Jive, etc)	72%	26%	2%
Chatbots	72%	25%	3%
Videos	68%	30%	2%
Internal TV or internal video channel	57%	37%	6%
Podcasts	57%	36%	7%
Intranet	56%	39%	5%
Online discussion forums	56%	38%	6%
Blogs	55%	39%	6%
Plasma/ LCD screens (Digital Signage)	45%	50%	5%
Instant messaging	29%	67%	4%
Extranet/ External employee website	27%	64%	9%
Electronic newsletters	26%	60%	14%
Email announcements	9%	64%	27%

Fonte: State of the Sector, 2018, p. 11

De acordo com a figura 2, 73% dos entrevistados acreditam que aumentarão o uso de aplicativos móveis e 72% acreditam que aumentarão o uso de mídias sociais internas. O número que chama a atenção nesta tabela é a expectativa de aumento do uso de chatbots²⁷, já muito utilizados em atendimento ao consumidor: 72%. O aumento no uso de vídeos e TVs corporativas também é esperado, sendo percebido por 68% e 57%, respectivamente.

Outro canal altamente reconhecido nas empresas como sendo extremamente eficaz é o face a face, que não é identificado como digital nem impresso. Como pontua Marta Terezinha Martins em sua tese, a oralidade é tida em muitas culturas como o melhor meio de transmissão de mensagens, seja por sua pessoalidade, já que os indivíduos tendem a absorver melhor aquilo com o qual sentem alguma conexão, ou por sua facilidade. Na comunicação interna, isso não é diferente.

²⁷ Chatbot (ou chatterbot) é um programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas. O objetivo é responder as perguntas de tal forma que as pessoas tenham a impressão de estar conversando com outra pessoa e não com um programa de computador. É uma evolução do robô. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Chatterbot>. Acesso em: 24/03/2018.

É papel da área, preparar mensagens e capacitar os líderes da organização, sejam eles formais ou informais, para que sejam capazes de transmitir as mensagens com a clareza necessária e com a mesma essência. A possibilidade de uma resposta na mesma hora também é uma das vantagens do face a face, pois ajuda a melhorar o processo e garantir a entrega da informação.

A resposta dada nas interlocuções ocorridas por meio da comunicação face a face é um indicador relevante sobre a compreensão do que foi dito. Isto justifica a proeminência conferida ao retorno da comunicação oral na atualidade e ao tratamento necessário para inserir a oralidade nas estratégias de comunicação interna. Palavras não transportam precisamente o mesmo significado para todos os indivíduos do público interno. A habilidade almejada em um líder para comunicar oralmente confere a ele a capacidade para instruir sua equipe por meio de uma comunicação apoiada em experiências específicas. O sucesso da comunicação interna sustenta-se na clareza e na compreensão sobre os objetivos organizacionais, do mesmo modo como deve esclarecer sobre as reações pretendidas do público interno para alcançar estes objetivos. Internamente, a comunicação oral abrange amplas finalidades que podem ir desde a informação, passar pela persuasão e alcançar o entretenimento das equipes, mediante a comunicação desenvolvida face a face. (MARTINS, 2012, p. 98)

O face a face é percebido como positivo também pelos colaboradores das empresas. Voltando à pesquisa State of the Sector, é notável que metade dos respondentes tenham afirmado que utilizam todos os canais face a face listados. Ainda: os canais face a face foram considerados mais eficazes do que os digitais e *offline*.²⁸

Portanto, os canais digitais possivelmente serão utilizados para falar com a geração Y e Z, que dominarão cada vez mais as organizações, à medida em que eles ingressam no mercado de trabalho. Ainda: investir nesses canais pode ser essencial para se conectar ao público que não habita os escritórios das empresas, pela sua praticidade e mobilidade. Os canais *offline* estão em declínio, mas ainda são eficazes para mostrar uma quebra de paradigma – em uma campanha muito importante para a companhia, por exemplo, ele pode ser usado para chamar a atenção por diferir do que é mais usado no dia a dia, que é o digital. O face a face pode ser considerado o meio mais eficaz nas empresas e também o meio mais complicado de se investir, pois seu canal de comunicação consiste em pessoas. Treinar e capacitar pessoas para repassar uma mensagem única é um grande desafio para a

²⁸ State of the Sector, 2018, p. 9.

comunicação interna e, muitas vezes, é deixado de lado por questões orçamentárias.

3. NOVAS TECNOLOGIAS E AS GERAÇÕES Y E Z

O capítulo três trará o primeiro vislumbre da revolução tecnológica a ser abordada, antes de ela ser transferida para a comunicação interna. Uma reflexão concisa sobre as redes sociais e seus papéis na sociedade atual e esclarecimento dos hábitos de consumo de conteúdo midiático da geração Y também estarão presentes neste capítulo. O interesse cada vez maior de recrutadores de recursos humanos em profissionais dessa nova geração também é tema do capítulo, que faz um gancho para explicar porque modernizar a comunicação interna.

3.1. Redes sociais: uma nova forma de se comunicar

As redes sociais (ou mídias sociais) são estruturas formadas por pessoas ou organizações que compartilham valores ou objetivos. Danah Boyd e Nicole Ellison definem as mídias sociais online como:

Serviços baseados na web que permitem aos usuários que (1) construam um perfil público ou quase público em um sistema delimitado, (2) articulem uma lista de outros usuários com quem eles compartilhem alguma conexão, e (3) vejam e analisem suas listas de conexões e as que foram feitas por outras pessoas dentro do sistema. (BOYD & ELLISON, 2007, p. 2)

A necessidade humana de se comunicar é tão antiga quanto o ato em si. Por mais que a linguagem tenha passado por diversas revoluções, é constante sua presença. As redes sociais são a expressão dessa necessidade de forma mais globalizada, acompanhando a revolução que ocorreu com a chegada da Internet. Hoje, pessoas de todo o mundo se comunicam em tempo real por meio delas.

Mais de 3 bilhões de pessoas no mundo têm acesso à Internet. Dessas, mais de 2 bilhões são usuárias ativas de mídias sociais. O Brasil é o segundo país que mais gasta tempo na Internet e em redes sociais, ficando atrás apenas das Filipinas. Esses dados são da pesquisa Digital in 2017, feita pelas consultorias We are Social e Hootsuite.²⁹

Ainda de acordo com a pesquisa, no Brasil, a rede social mais acessada é o Youtube, canal dedicado a vídeos, seguida de perto pelo Facebook. Em terceiro lugar, fica

²⁹ Disponível em: <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview>. Acesso em: 30.03.2018.

o WhatsApp (rede social de mensagens instantâneas). Hoje, 66% da população brasileira tem acesso à Internet e 62% está conectado a alguma rede social. Outro número surpreendente é no Instagram, em que somos o segundo país com mais usuários (atrás dos Estados Unidos). O Brasil também é o país com a maior quantidade de downloads de aplicativos sociais – dos cinco mais baixados em 2017, quatro eram de interação social: WhatsApp, Facebook, Facebook Messenger (rede social de mensagens instantâneas) e Instagram (rede social de fotos).

Esses números expressivos mostram onde estamos no mapa das redes sociais. E a tendência é de crescimento, à medida que a democratização no acesso à Internet seja ampliada.

Cada uma dessas redes cumpre um papel. Segundo a pesquisa da consultoria Brandz, realizada em 2018, a Google, dona do Youtube, é a marca mais valiosa do mundo, estimada em US\$ 302.063 bilhões. O Facebook é a sexta marca mais valiosa do mundo, com valor estimado em US\$ 162.106 bilhões.³⁰ Enquanto a primeira rede social é exclusivamente para compartilhamento de vídeos, a segunda é um pouco mais ampla: nela, você acompanha o dia a dia (ou segundo a segundo) de pessoas com as quais você pode ter um relacionamento *offline* ou não; além disso, você acompanha notícias e conteúdos com os quais você tem maior afinidade.

No Instagram, outra rede social famosa, o compartilhamento principal é de fotos e, assim como o Facebook, você acompanha o dia a dia de pessoas que você escolhe “seguir”. Finalizando, o WhatsApp, aplicativo mais baixado no Brasil em 2017³¹, é uma rede de troca de mensagens instantâneas, que vem em substituição à mensagem de texto (SMS) e à ligação. Vale mencionar que tanto WhatsApp quanto Instagram pertencem ao Facebook.

Entre as facilidades que elas oferecem, definitivamente as que mais merecem destaque são a rapidez e capilaridade com as quais a mensagem é emitida. Para o ramo da comunicação, foi uma verdadeira revolução. Se antes era necessário esperar o jornal do dia seguinte para saber mais detalhes sobre as notícias mais relevantes, hoje elas são disponibilizadas em segundos.

Essa nova forma de trabalhar trouxe diversos benefícios. Primeiro, você alcança um público que antes não conseguiria por outros meios. Segundo, você ganha uma

³⁰ Disponível em: http://brandz.com/admin/uploads/files/Global_2018_Infographic_Download.pdf. Acesso em: 30.03.2018.

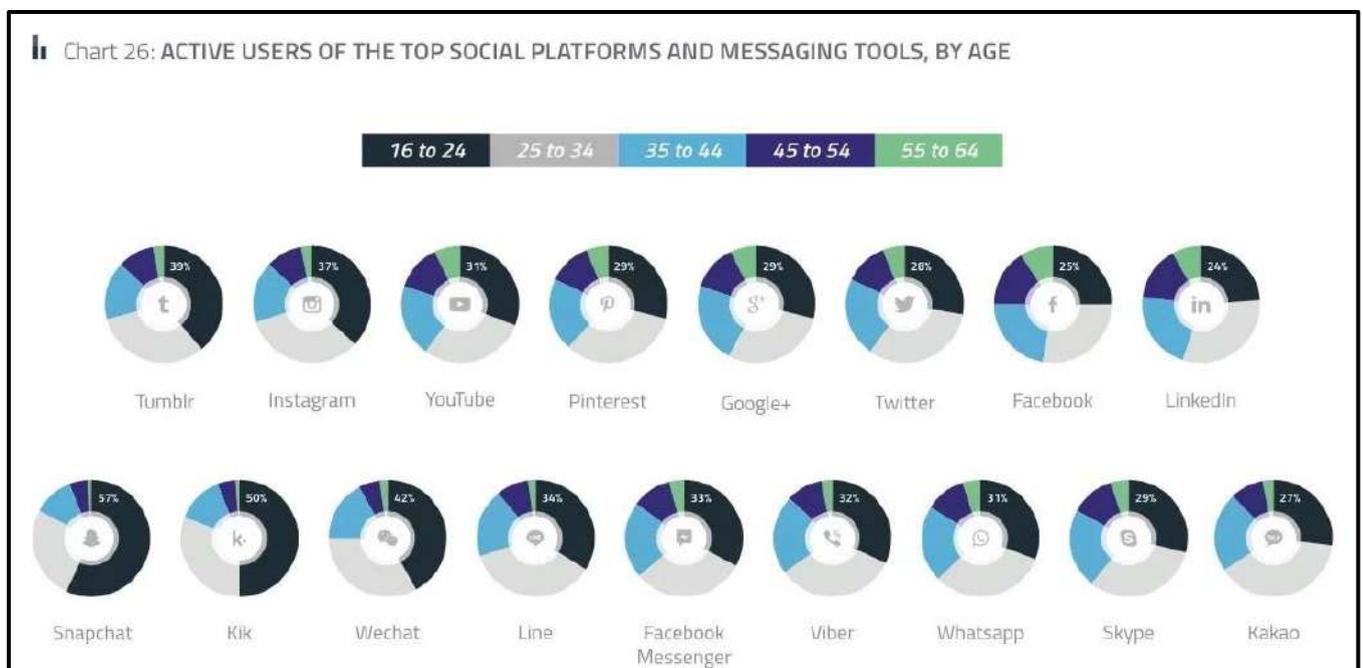
³¹ Disponível em: <http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2017/03/whatsapp-e-o-app-mais-baixado-de-todos-os-tempos-na-play-store-veja-lista.html>. Acesso em: 08.06.2018.

interatividade e cooperação que não existiam antes. Todas as redes sociais mencionadas nesse texto são gratuitas para inscrição.

Mas, diferente dos benefícios, que foram reconhecidos de imediato, os prejuízos que as redes estão trazendo para a nossa realidade começam a ser percebidos em grande escala somente agora. A exposição de informação na Internet vem sendo explorada em investigações recentes, como o caso da Cambridge Analytica, que está sendo acusada de vender a informação que coletou no Facebook para manipulação das eleições norte-americanas; o caso do Brexit, que determinou a saída do Reino Unido da União Europeia; além de malefícios à saúde mental, outro efeito colateral que está sendo amplamente divulgado pela mídia.³²

A maioria dos usuários dessas redes são, como esperado, das gerações Millennial e Z – ou seja, nasceram entre 1981 e 2010. Isso é ilustrado na Figura 3, abaixo:

Figura 3 – Usuários ativos em redes sociais, por idade



Fonte: <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>

O impacto do uso dessas redes nessas gerações ainda é objeto de muito estudo, mas entende-se que toda a geração Z e boa parte da geração Millennial já nasceram conectados.

³² Disponível em: <https://super.abril.com.br/sociedade/instagram-e-a-rede-social-mais-prejudicial-a-saude-mental/>. Acesso em: 06.05.2018.

Às vezes, antes do berço: pesquisa realizada em 2016 mostra que 23% dos bebês tiveram algum exame do pré-natal publicado online; e 7% tem e-mail antes do nascimento.³³ É natural que o número de usuários cresça cada dia mais e mais.

A adaptação das comunicações, tanto nos meios tradicionais quanto na comunicação organizacional, é o caminho que está sendo traçado. Já vemos os jornais dando muita importância às postagens via Facebook; assim como vemos o surgimento de uma “imprensa alternativa”, que tem sua base apenas nas mídias sociais, como a Mídia Ninja³⁴, que cobre pautas não valorizadas pelas mídias tradicionais. Essa nova face da imprensa chama atenção por ser intensamente colaborativa, o que impulsionou a mídia tradicional a buscar novas formas de se comunicar – principalmente através de vídeos e conteúdos divertidos.

Para a comunicação interna, o caminho deve ser o mesmo. Os funcionários, em sua maioria, são usuários de alguma rede social. Para incentivá-los a buscar informações sobre a empresa, o meio mais fácil é convidá-los a acessar algo com o qual eles já estão familiarizados.

3.2. Padrões de consumo da geração Millennial

A revolução digital mudou muitas coisas. Entre elas, a forma de consumo de uma geração inteira. O manifesto produzido pela agência brasileira BOX1824 “We All Want to Be Young” baseado em cinco anos de pesquisas com a geração Millennial, apresenta a mudança no padrão de consumo dessa geração. Os jovens de 18 a 24 anos (que são da geração Millennial ou Z neste ano) estão no topo da pirâmide de consumo – ou seja, o papel deles é de influenciar os níveis mais baixos e serem os principais consumidores do momento. A geração Millennial é a maior da história dos Estados Unidos, de acordo com estudo feito pela consultoria Goldman Sachs.³⁵ Essa dominação garante aos Millennials que eles consigam mudar a forma de consumir. Esse novo padrão é definido pela BOX1824 como “consumo globalizado”, que “promove conexões estéticas e comportamentais com outros jovens ao redor do mundo”.³⁶

Entre as mudanças trazidas pelas gerações Millennial e Z, uma das mais marcantes

³³ Disponível em: https://istoe.com.br/114937_ELES+JA+NASCERAM+NA+REDE/. Acesso em: 31.03.2018

³⁴ <http://midianinja.org/>. Acesso em: 08.06.2018

³⁵ Disponível em: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>. Acesso em: 16.05.2018.

³⁶ Disponível em: <https://vimeo.com/16641689>. Acesso em: 16.05.2018

é o *crowdfunding*, uma forma de economia coletiva que teve sua presença intensificada após a internet. Se antigamente era necessário procurar por grandes patrocinadores ou pedir empréstimos em bancos para você abrir o seu próprio negócio ou transformar sua ideia em realidade, agora você consegue fazê-lo com o clique de um botão. São diversos sites, nacionais e internacionais, que oferecem esse serviço: você cadastra sua ideia e abre para doações, divulgando para os amigos pelas redes sociais. As pessoas interessadas em ajudar podem contribuir com qualquer quantia. Um dos sites mais populares desse financiamento é o Catarse³⁷. No momento, entre os projetos disponíveis estão um livro sobre a disco biografia da banda Mutantes, acessórios de RPG (jogos de tabuleiro) e um concurso de culinária caseira, o que mostra a versatilidade da plataforma.³⁸ O *crowdfunding* influencia diretamente o consumo dos jovens, já que as ideias aprovadas por eles serão consumidas por outros jovens no momento em que o projeto for colocado em prática.

Outra mudança no padrão de comportamento dos Millennials é a relutância em comprar bens de consumo caros, como carros e casas. Quando falamos de compras do dia-a-dia, a pesquisa da Goldman Sachs mostra que 57% dos Millennials comparam preços em lojas, muito devido à facilidade que a internet garante. Sites como o Zoom³⁹ e o Buscapé⁴⁰, que são comparadores de preço online, vêm ganhando cada vez mais espaço com esse público. É possível constatar ainda que preço tem mais valor para essa geração do que tinha para as outras.

Ainda nesta pesquisa, percebemos, sem nenhuma surpresa, que essa geração consome majoritariamente de forma online. E é por esse motivo, talvez, que marcas que investem em mídias sociais são as que mais atraem os jovens. É possível que marcas mais tradicionais, que não enxergam nos jovens o público alvo principal, apostem, por exemplo, no humor como forma de divulgar suas marcas e transmitir suas mensagens principais.

Os meios de comunicação que mais influenciam essa geração foram os responsáveis por essa mudança de paradigma, conforme afirma Letícia Assunção:

Uma das grandes diferenças entre a Geração Y e as anteriores são os meios de comunicação a que esses jovens tiveram contato. A formação dos hábitos de consumo dos *Baby Boomers* e de outras gerações foi significativamente influenciada pela TV e rádio – meios passivos e unidirecionais que não permitem contestação ou

³⁷ https://www.catarse.me/?_sm_nck=1. Acesso em: 08.06.2018

³⁸ Disponível em: https://www.catarse.me/explore?ref=home_score&filter=all. Acesso em: 16.05.2018.

³⁹ https://www.zoom.com.br/?_sm_nck=1. Acesso em: 08.06.2018

⁴⁰ https://www.buscape.com.br/?_sm_nck=1. Acesso em: 08.06.2018

comparação de informações. A Geração Y, por sua vez, cresceu diante de uma multiplicidade de meios, em especial a Internet, os celulares e os smartphones e, mais recentemente, as redes sociais. Esses meios são ativos, multidirecionais e interativos. A ordem descentralizada na qual a internet é baseada, com o fluxo de informações indo e vindo de diversas fontes emissoras, apresenta a essa geração insondáveis possibilidades de educação, interação e informação. [...] Embora se ache que tenha muito exagero no comportamento desses jovens-y, fica evidente que eles consomem mídia e produtos de forma diferente. (ASSUNÇÃO, 2012, p.13)

Os novos hábitos de consumo dessas gerações também impactam os publicitários. Propagandas como as de antigamente não impactam esse público como as gerações anteriores. As empresas precisaram procurar outras maneiras de divulgar produtos ou conteúdo. Uma delas é a troca de anúncios por conteúdos gratuitos – algo que não incomoda os Millennials. Na verdade, em pesquisa divulgada pela Nielsen, 51% dos entrevistados entre 18-24 anos concordaram que “estariam de bem com anúncios se o conteúdo fosse de graça”. Outro dado da pesquisa mostra que esse público não tem aversão aos comerciais e que 79% deles entendem que “comerciais são necessários”.⁴¹

Dados surpreendentes aparecem quando buscamos pelas formas de pagamento preferidas pelos Millennials. Estudo da agência de soluções Qualtrics mostra que 42% desse público ainda usa cheque e 80% usam dinheiro – maior do que o número que usa cartão de débito e cinco vezes maior que o número que usa plataformas de pagamento online.⁴² Esses dados apresentam o contrário do que seria esperado desse público, visto que nasceram e foram criados com a internet e os meios digitais de pagamento.

3.3 Profissionais Millennials no mercado de trabalho

A geração Millennial está se tornando economicamente ativa. Com isso, as empresas começam a buscar esses profissionais no mercado. Entre as características mais elencadas quando explicamos esses funcionários, estão a falta de lealdade (troca de trabalho) e insubordinação. Em pesquisa da agência Qualtrics sobre os hábitos de emprego dos Millennials, é possível ver que, nos últimos cinco anos, esses jovens tiveram uma média de 2.29 empregos – o que significaria um novo emprego a cada 26 meses.⁴³

Apesar dessa estatística, outros estudos mostram que a infidelidade dessa geração

⁴¹ Disponível em: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/millennials-on-millennials-a-look-at-viewing-behavior-distraction-social-media-stars.html>. Acesso em: 02.06.2018.

⁴² Disponível em: <https://www.qualtrics.com/millennials/millennial-cash/>. Acesso em: 03.06.2018.

⁴³ Disponível em: <https://www.qualtrics.com/millennials/work/>. Acesso em: 03.06.2018.

talvez esteja mudando. A Millennial Survey, pesquisa da consultoria empresarial Deloitte, que compara estatísticas ano a ano sobre a geração Y, mostra que a porcentagem de jovens que consideraria sair do emprego em dois anos diminuiu de 44% para 38%; enquanto os que consideraram ficar mais de cinco anos aumentou de 27% para 31%.⁴⁴

As empresas precisaram se adaptar para receber esses jovens: não só na adaptação de sua cultura organizacional, mas também em regras e paradigmas que sempre existiram. A mesma pesquisa demonstra que 69% dos Millennials entrevistados afirmaram que as empresas nas quais trabalham oferecem uma jornada de trabalho flexível, na qual eles podem escolher a hora que começam ou terminam seus trabalhos. Além disso, 68% afirmam que eles têm flexibilidade em escolher, de certa forma, o que faz parte do escopo de trabalho deles. E, ainda, 64% afirmam que podem escolher o local de trabalho, podendo trabalhar de casa, na empresa ou em outros locais.

Essas adaptações que o ambiente de trabalho está sofrendo para acolher os Millennials nem sempre atendem aos funcionários mais antigos das empresas. Letícia Comazzetto, com colaboração de outros autores, demonstra em seu estudo que o conflito de gerações que ocorre no ambiente de trabalho se mostra cada vez mais presente. Os mais velhos se sentem incomodados e, em certa medida, ameaçados pelos mais novos que, por sua vez, precisam se mostrar suficientemente autênticos para negar os valores das gerações anteriores. Em ambientes coletivos e formais, como as empresas, por exemplo, os conflitos tomam outras dimensões, uma vez que pessoas socializadas de maneiras diferentes convivem no mesmo espaço. É nesse tipo de situação que divergências se tornam explícitas, muitas vezes provocadas pela diversidade das opiniões, valores, comportamentos, maneiras de enxergar e executar o trabalho e visão de mundo das diferentes gerações, hoje ativas no mercado de trabalho: *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. (COMAZZETTO et al. 2016. p. 152)

De acordo com o estudo “A Geração Y e as Necessidades do Mercado de Trabalho Contemporâneo: ‘um Olhar sobre os Novos Talentos’”, enquanto os *Baby Boomers* “foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança era sinônimo de controle” (MELO et al, 2012, p. 9), com foco sempre em resultados e “mantendo um alinhamento e um compromisso com a missão da empresa em que trabalhavam, valorizando o status e a ascensão profissional” (MELO et al, 2012, p. 9), os jovens da geração Y “não enxergam o

⁴⁴ Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/Millennial-Survey-2017.pdf>. Acesso em: 03.06.2018.

tempo de trabalho e o tempo pessoal como entidades separadas. Ao contrário, para eles, o trabalho deve integrar-se à vida, não englobar tudo. Essa geração é a primeira a rejeitar o termo *workaholic*⁴⁵ (LIPKIN & PERRYMORE apud MELO et al, 2012, p. 9).

Essa quebra de hierarquia que a geração Y promove no trabalho não deve ser temida pelas organizações. Pelo contrário, o departamento de Recursos humanos deve incentivar esse relacionamento mais horizontal, já que ele traz diversos benefícios para o ambiente de trabalho: maior trabalho em equipe e um ambiente inspirador.⁴⁶

A gestão dessa geração também deve ser revista. É necessário que esses líderes que irão lidar com os jovens estejam preparados para novas formas de desenvolvimento de talento. Formas essas que explorem as melhores características dos Millennials. Maria Tereza Maldonado entende que, entre as ações que devem ser tomadas para os profissionais da geração Y continuarem na empresa, estão algumas bem simples:

Descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para a retenção de talentos nas empresas. Esperam ser tratadas como colegas, e não como subordinadas ou adolescentes; receber reconhecimento explícito por suas competências; aprender com os mentores e contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de colaboração. Isso pode inspirar ações da gerência, tais como a utilização do "reverse mentoring", que facilita a aprendizagem recíproca e a construção do bom convívio entre as diferentes gerações. A aproximação entre os níveis hierárquicos, tais como café da manhã com a diretoria, comunicação via e-mail, escuta atenta de opiniões e ideias, incentivo para ideias inovadoras que tragam bons resultados, são ações úteis para a retenção de talentos. Os superiores que atuam mais como "coaches" do que como chefes são mais respeitados e admirados pelas pessoas das gerações X e Y. (MALDONADO, 2009, p. 2)

Um colaborador satisfeito é sinônimo de grandes resultados para a empresa. Já vimos que a comunicação interna tem um papel fundamental em garantir o bem-estar desse funcionário. Para tanto, com a entrada da geração Y no mercado de trabalho, é necessário que esse sistema de comunicação se adapte a ela.

⁴⁵ Workaholic é um termo em inglês utilizado para descrever “que ou quem é viciado em trabalho; trabalhador compulsivo.”

⁴⁶ Disponível em: <http://passanorh.99jobs.com/gestao-horizantal-4-beneficios-para-as-empresas-e-as-pessoas/>. Acesso em: 03.06.2018.

4. O CASO SOUZA CRUZ: COMO UMA ORGANIZAÇÃO CENTENÁRIA SE REINVENTA PARA SEUS COLABORADORES?

Esse capítulo traz um estudo de caso da companhia de cigarros Souza Cruz, referência entre profissionais da área de comunicação organizacional no que tange à comunicação interna. Líder do seu mercado e *benchmark* no tema comunicação, a empresa foi escolhida para esse estudo por ser considerada inovadora em todos os segmentos de seu produto. A história da companhia é apresentada, traçando todo seu caminho até os dias atuais, em que enfrenta seus maiores desafios. Um resumo da história da comunicação interna na empresa também é apresentado, e conclui-se com a reinvenção no jeito de falar com seus colaboradores. Neste capítulo será entendido o porquê da companhia ter escolhido seguir pela modernização de sua área.

4.1. História da Companhia⁴⁷

A Souza Cruz é uma empresa brasileira do ramo de tabaco. Foi fundada no dia 25 de abril de 1903 pelo imigrante português Albino Souza Cruz, na cidade do Rio de Janeiro. Foi a primeira empresa a produzir cigarros já enrolados em papel. Em 1914, a companhia se tornou sociedade anônima, com o controle acionário sendo passado ao grupo inglês British American Tobacco (BAT).

Ao longo de sua história, a Souza Cruz se consolidou como líder de mercado. Entre suas marcas mais famosas, destacam-se Yolanda, Hollywood, Minister, Free, Carlton e Derby. É líder na produção de tabaco e de cigarros. Além disso, é reconhecida por seu investimento em cultura, sendo responsável por grandes eventos da música nacional, como o Free Jazz Festival, festival de música ocorrido entre 1985 e 2001, que trouxe grandes nomes da música internacional; e o Hollywood Rock, festival de música ocorrido entre 1975 e 1996, que trouxe grandes nomes do rock ao Brasil.

Seu impacto no mercado nacional é tamanho, sendo atualmente a maior pagadora de imposto sobre produto industrializado (IPI) do país. Além disso, emprega seis mil pessoas diretamente e cerca de 200 mil indiretamente. É a maior empresa britânica atuando no país e está entre as dez empresas mais antigas ainda em operação no Brasil. Em 2015, a Souza Cruz começou a operar com o capital fechado, após a BAT concluir um acordo de

⁴⁷ Este capítulo foi construído com base em documentos internos da empresa, consultados entre maio e junho de 2018.

oferta pública de ações.

A empresa tem seus valores, visão e missão alinhados com a organização majoritária. Sua visão é definida como “satisfazer os momentos do consumidor, em tabaco e outros”. Sua missão é “defender a escolha consciente do consumidor e moldar um novo acordo com a sociedade”. Seus valores são: espírito empreendedor, liberdade com responsabilidade, força a partir da diversidade e mente aberta. Cada um deles reforça uma característica esperada dos colaboradores: agir como dono, fazer a coisa certa com consciência, respeitar as diferenças e “pensar fora da caixa”. Dentro de sua estratégia, se destacam ainda três pilares: crescimento através da produtividade, sustentabilidade e organização vencedora.

A British American Tobacco, detentora da Souza Cruz, é a maior empresa de tabaco e outros produtos de nicotina do mundo. São mais de 55 mil colaboradores, com marcas vendidas em mais de 200 mercados. Possui 44 fábricas em 42 países e tem valor de mercado aproximado de £112 bilhões. Em 2017, a empresa passou a investir fortemente em produtos de nova geração, popularmente conhecidos como cigarros eletrônicos.

O Brasil é um dos países com a regulamentação de produtos de tabaco mais consolidada do mundo. Com a aprovação da lei 10.167, em dezembro de 2000, as propagandas de cigarros ficaram extremamente restringidas. Após isso, mais leis foram criadas, buscando diminuir o uso de cigarros: a medida provisória 2.190-34, a lei 10.702/03 e a lei 12.546/11; sendo esta última a que restringe os ambientes nos quais é permitido fumar.⁴⁸ A empresa sempre se adequou a todas as legislações vigentes, buscando inovar na forma de falar com o consumidor.

Pela regulamentação estrita, a Souza Cruz passou a investir cada vez menos na comunicação das suas marcas de cigarro e a olhar mais para sua marca corporativa. Ao longo dos anos, buscou se consolidar como patrocinadora de diversas iniciativas culturais através de leis de incentivo e de patrocínio direto. A marca empregadora da empresa passou a ser vista com mais foco, também. Sua ambição passou a ser se tornar uma “*branded house*” – conceito explorado por Marty Neumeier em seu livro “ZAG: The Number One Strategy of High-Performance Brands”. Uma “*branded house*” é uma marca que é a referência, e seus produtos são secundários, como as empresas de tecnologia Microsoft ou Apple. Diferente de uma “*house of brands*”, que é uma marca cujos produtos são a fonte primária de investimento e reconhecimento da companhia, como a empresa

⁴⁸ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19294.htm. Acesso em: 16.05.2018.

multinacional de bens de consumo Procter & Gamble e a empresa de infraestrutura Invepar.⁴⁹

Ser uma “*branded house*” ajuda a empresa a impulsionar sua marca empregadora, já que os jovens talentos passam a admirar as organizações não só por seus produtos, mas sim pelos seus valores e pelo que ela representa. Para uma empresa como a Souza Cruz, isso é mais importante ainda, visto que seus produtos são extremamente controversos e com pouco espaço para propaganda, impedindo a empresa de chegar a essas jovens por via do produto. O que vemos é um fenômeno da expansão da marca corporativa, como pontua Levi Carneiro em seu trabalho sobre o tema:

As marcas corporativas, que antes apareciam apenas nas solenes e esporádicas intervenções da chamada comunicação institucional ou eram tratadas de forma cosmética no plano da imagem de marca, agora estão em foco, recebendo um novo tipo de tratamento e cuidado. Tudo leva a crer que esse não é um fenômeno passageiro ou de superfície. Pelo que é possível perceber, as marcas corporativas estão se transformando num paradigma, e sua abordagem está ligada diretamente a uma estratégia das organizações diante de desafios dos novos tempos. (CARNEIRO, 2011, p. 12)

Em 2018, esse compromisso com a marca corporativa se tornou ainda mais visível. Ela entrou como uma das prioridades estratégicas da empresa e foi identificado que uma mudança era necessária. Um novo posicionamento de marca foi lançado, alinhado aos mesmos valores que a empresa já defendia no passado. Essa nova marca corporativa foi corroborada por uma marca empregadora forte, já que, em 2018, a Souza Cruz foi eleita a melhor empregadora do Brasil pelo Instituto Top Employers, um dos mais renomados do mundo no ambiente de Recursos humanos, e foi certificada como empregadora com melhores práticas pela *Great Place to Work*, empresa que elege as melhores empregadoras através de uma pesquisa de clima organizacional e de análise de práticas.

A marca corporativa representa para o mundo externo o que a empresa aspira ser. Dentro das organizações, a comunicação interna é a responsável por divulgar esse posicionamento; portanto, foi essencial para a Souza Cruz que a área de comunicação interna e a área de marca corporativa estivessem dentro da mesma área de comunicação e que estivessem perfeitamente alinhadas em relação aos tópicos focais da marca

⁴⁹ Disponível em: <https://brandmatters.com.au/blog/branded-house-or-a-house-of-brands>. Acesso em: 16.05.2018.

corporativa.

4.2. Área de comunicação interna na organização

Até 1999, a área de comunicação interna da Souza Cruz era parte do departamento de comunicação empresarial, juntamente com a área de mídia (também chamada comunicação externa). A partir do ano 2000, a área de comunicação interna passou a integrar o chamado departamento de assuntos corporativos (CORA), juntamente com as áreas de relações governamentais, comunicação externa e sustentabilidade. Em 2015, o departamento de CORA foi fundido aos departamentos jurídico e o de segurança corporativa, formando um novo departamento, com o nome de jurídico e relações externas (LEX).

Apesar de não ser uma configuração comum nas outras empresas, a junção do departamento jurídico com o de comunicação faz sentido para uma empresa de tabaco. Qualquer divulgação, mesmo interna, que envolva as marcas da companhia, precisa ser necessariamente aprovada pela área que cuida de regulamentação. Para garantir a agilidade que a comunicação necessita, esses aprovadores fazem parte do mesmo departamento da área.

A área de comunicação da Souza Cruz também sempre despertou o interesse do presidente da empresa. No ano de 2017, o cargo foi assumido por Liel Miranda e, com isso, a área passou por uma reformulação na forma de entregar o conteúdo. Entende-se que, na estrutura da empresa, a área de comunicação tem muita proximidade com o presidente – atualmente, a gerente *sênior* da área responde diretamente à presidência, pois, desde abril, a diretoria de LEX está sem diretor.

A Souza Cruz conta com mais de 30 unidades de negócio além da matriz. Essas unidades estão espalhadas pelo Brasil inteiro, o que traz um desafio ainda maior para a área de comunicação interna, que deve conversar com públicos de diferentes culturas, classes sociais, idades, entre outras características. Além disso, deve garantir o alinhamento e a coesão da informação que chega para todos.

As barreiras para garantir uma comunicação eficaz em um ambiente tão diverso são muitas: entre físicas, econômicas e culturais. Para melhorar esse fluxo de informação, a área conta com correspondentes de comunicação, que são colaboradores de outras áreas (assistentes administrativos, secretárias, jovens aprendizes) indicados pelos gestores das unidades para desempenhar esse papel sem nenhuma bonificação extra. Geralmente, são

funcionários com perfil mais extrovertido, reconhecidos como líderes naturais das unidades em que trabalham. Os correspondentes ajudam a área de Comunicação com informações sobre as unidades, e também ajudam a garantir o alinhamento das informações passadas pela área. A equipe de comunicação busca formas de valorizar esse colaborador e mostrar a importância do trabalho dele para a companhia.

Os canais de comunicação interna da Souza Cruz são divididos em canais digitais (televisão corporativa, Instagram, intranet e aplicativo móvel), canais analógicos (mural e revistas locais) e canais instrumentais (face a face). Os canais analógicos estão mais presentes em unidades nas quais o acesso à Internet é menor – como na fábrica e na usina, já que a maioria dos funcionários não fica em escritório e não pode utilizar o celular durante o horário de trabalho.

O canal instrumental (face a face) é aquele no qual a área de comunicação vê mais valor. Em pesquisa realizada pela própria área em 2016, o face a face se mostrou o canal pelo qual os colaboradores mais recebiam suas informações; portanto, o alinhamento com a liderança deve ser constantemente incentivado. Os líderes devem ser porta-vozes da comunicação interna e externa.

O fluxo de comunicação interna na Souza Cruz visa uma colaboração maior dos funcionários. Qualquer pessoa pode identificar um tema de possível divulgação na companhia e enviar para comunicação interna através de um dos canais de contato: e-mail, fale conosco no aplicativo, mensagem direta no Instagram ou diretamente com um dos membros do time. Então, a área trabalha na melhor forma de divulgar, escolhendo os canais aos quais a informação mais adere, e elenca, em conjunto com a área ou funcionário que demandou, as mensagens-chave a serem passadas. Esse fluxo pode ser explorado na figura abaixo:

Figura 4 – Fluxo de comunicação interna da Souza Cruz



Fonte: Documentos internos da empresa. Rio de Janeiro. 22.05.2018

4.3. Uma nova forma de se comunicar

Tradicionalmente, acredita-se que a revolução industrial foi formada por três fases: na primeira, a manufatura foi substituída pelo sistema fabril; na segunda, ocorreu o avanço tecnológico e científico; e na terceira, ocorreu o advento da informática.⁵⁰ Mais recentemente, porém, já se fala na quarta fase: nessa, a principal característica é a automatização das fábricas, a internet das coisas e a neurotecnologia e engenharia genética.⁵¹ A nova etapa promete mudar de forma radical a maneira que vivemos.

A consultora Adevani Rotter também divide a comunicação interna em três fases: a primeira é marcada pelo texto e pela comunicação de cima para baixo; a segunda passa a utilizar o líder como canal e os colaboradores passam a querer ser ouvidos – ampliando, assim, a dinâmica das mensagens. A terceira fase tem a sua fortaleza nas plataformas colaborativas, na comunicação lateral. Hoje, a maioria das empresas se encontra nesta fase, mas, assim como acontece com a revolução industrial, já se enxerga uma nova etapa na comunicação interna – a quarta fase, que transforma todos os funcionários em emissores das mensagens. Para atender a essa nova demanda, a área precisa se adaptar e assumir novos papéis.

⁵⁰ Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/fases-da-revolucao-industrial/>. Acesso em: 02.06.2018.

⁵¹ Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>. Acesso em: 02.06.2018.

A comunicação interna 4.0 possui três características: curadoria, experiência e mensuração. Como não será mais a única emissora da empresa, terá que ter um papel mais de curadoria para dar visibilidade aos assuntos estratégicos. E essas narrativas deverão ser transformadas em experiências. É o momento da comunicação essencialmente humana, pois quanto mais tecnológicas forem as ferramentas, mais *touch* deverão ser os relacionamentos na empresa. (ROTTER, 2018)

A comunicação interna da Souza Cruz se define como “engajadora e informativa” e teria, portanto, alcançado a terceira fase da comunicação. Porém, para os colaboradores, ela foi se mostrando cada vez menos apelativa ao longo dos anos. Marina Schlaepfer, especialista de merchandising, percebeu isso no time de marketing. “Nós sentíamos, principalmente no time que fica no campo, que os colaboradores não estavam mais interessados no que a comunicação interna tinha a dizer.”⁵²

Ao identificar isso, a área começou a passar por mudanças. Diferentemente do passado, o foco agora é o digital. O lançamento de um aplicativo, que conecta todos os colaboradores a qualquer hora e em qualquer lugar, foi a primeira mudança.

O surgimento de aplicativos móveis para colaboradores é causado pela busca incessante por interatividade. Um aplicativo instalado em qualquer *smartphone* significa alcance maior de funcionários, principalmente aqueles considerados *offline* para a empresa, ou seja, o público interno que não tem acesso a e-mail, por trabalhar fora de baias. É o caso de muitos vendedores, motoristas, varejistas, entre outros. Empresas como a companhia aérea Azul⁵³, por exemplo, que possuem grande número de funcionários remotos, também encontram neste canal uma boa saída.

O aplicativo “Atitude Souza Cruz” foi lançado em fevereiro de 2015, em um evento para a liderança sênior. A princípio, havia um aplicativo para a liderança e um para todos. Já na versão 2.0, lançada em setembro de 2015, era possível segmentar os públicos para os quais as mensagens seriam passadas e, com isso, não se fez mais necessário ter o aplicativo exclusivo para a liderança. No aplicativo são publicadas notícias sobre o dia a dia da companhia, além de materiais para *download* de campanhas mais estratégicas. É possível enviar uma notificação para os celulares dos colaboradores para avisar que há um novo conteúdo.

A adesão ao aplicativo é baixa: em maio, a média foi de 78 usuários ativos – ou

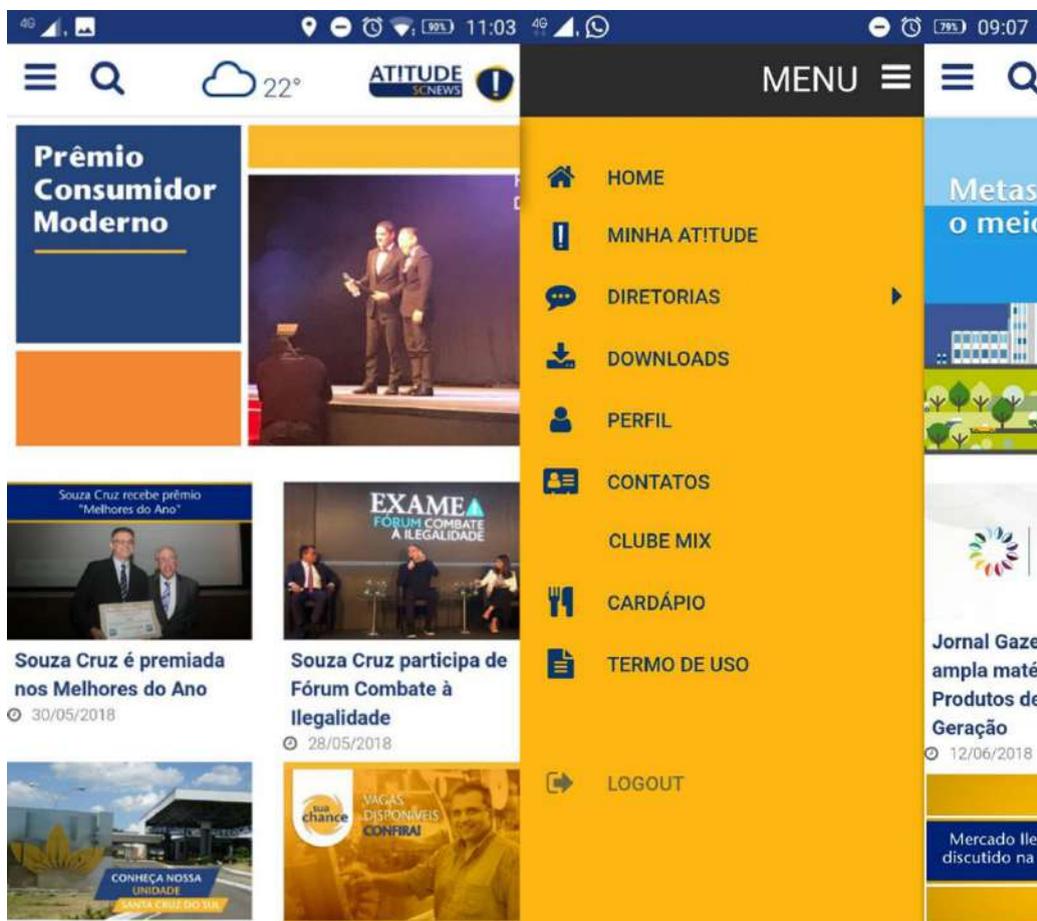
⁵² Entrevista à autora. Rio de Janeiro, 14.06.2018

⁵³ Disponível em: <http://www.aberje.com.br/azul-linhas-aereas-lanca-aplicativo-para-comunicacao-interna/>. Acesso em: 13/06/2017.

seja, que utilizaram o aplicativo pelo menos uma vez por semana. Para a área, essa baixa adesão se deve a dois fatores principais: a interface do aplicativo é pouco amigável, lembrando mais uma *intranet* móvel do que uma rede social e há um excesso de aplicativos na empresa. A área de marketing, por exemplo, possui mais de cinco aplicativos disponíveis para os vendedores e motoristas, que compõem a maioria do quadro laboral da empresa. Por isso, o funcionário prioriza baixar o aplicativo que usa no trabalho no dia a dia do que o de comunicação interna.

Para resolver esse problema de baixa adesão, a área faz ações pontuais com sorteios para atrair mais usuários. Além disso, também tem como objetivo para o futuro que os aplicativos de toda a companhia se resumam a um, trazendo ganho financeiro para a empresa, já que não seriam pagos os desenvolvimentos de vários aplicativos, e sim de apenas um, e maior adesão para todos os interessados.

Figura 5 – Aplicativo móvel da Souza Cruz



Fonte: Acervo. Rio de Janeiro. 03.06.2018

Além do aplicativo, a Souza Cruz investiu em um perfil no Instagram, rede social de fotografias. Em pesquisa de *benchmarking* com outras empresas no Rio de Janeiro, foi constatado que a Souza Cruz seria pioneira neste canal na cidade. O investimento em mídias sociais se mostra cada vez mais promissor na área. Os primeiros resultados do canal, que completa um ano em julho de 2018, são extremamente animadores: são 1187 seguidores, o que representa 17% dos colaboradores da empresa. No Brasil, 24% da população são usuários no Instagram.⁵⁴

O canal trouxe novidades para a área de comunicação interna, como a transmissão ao vivo de eventos importantes para a companhia. A primeira delas foi feita na noite de premiação do Instituto Top Employers, na qual a empresa foi eleita a melhor empregadora do Brasil. A transmissão contou com mais de 500 dos 600 seguidores à época acompanhando ao vivo.

Essa funcionalidade ajuda a aproximar as outras unidades da matriz da empresa, também. No carnaval, uma festa foi realizada na matriz. Houve uma transmissão ao vivo pelo Instagram e, com isso, outras festas ocorreram nas localidades. Outro exemplo foi no Dia da Mulher: uma palestra sobre diversidade no ambiente de trabalho foi transmitida da matriz para outras unidades, que realizaram eventos parecidos após assistir.

Dos 168 estagiários e estagiárias da empresa, 101 estão seguindo o Instagram. Esse público está na faculdade hoje e, portanto, presume-se ser pertencente à geração Y. É um canal mais informal, que aproxima a empresa dessa geração. A linguagem utilizada é muito visual, com foco em engajamento mais do que informação. Mas, também é um canal que vem se mostrando eficaz para assuntos estratégicos, através de uma linguagem mais lúdica.

Por questões jurídicas e estratégicas, essa página precisa ser um ambiente fechado e com controle de acesso. O colaborador que deseja seguir a página deve solicitar e enviar por meio de mensagem direta no próprio aplicativo sua matrícula e nome completo. A área de comunicação aceita esses funcionários semanalmente.

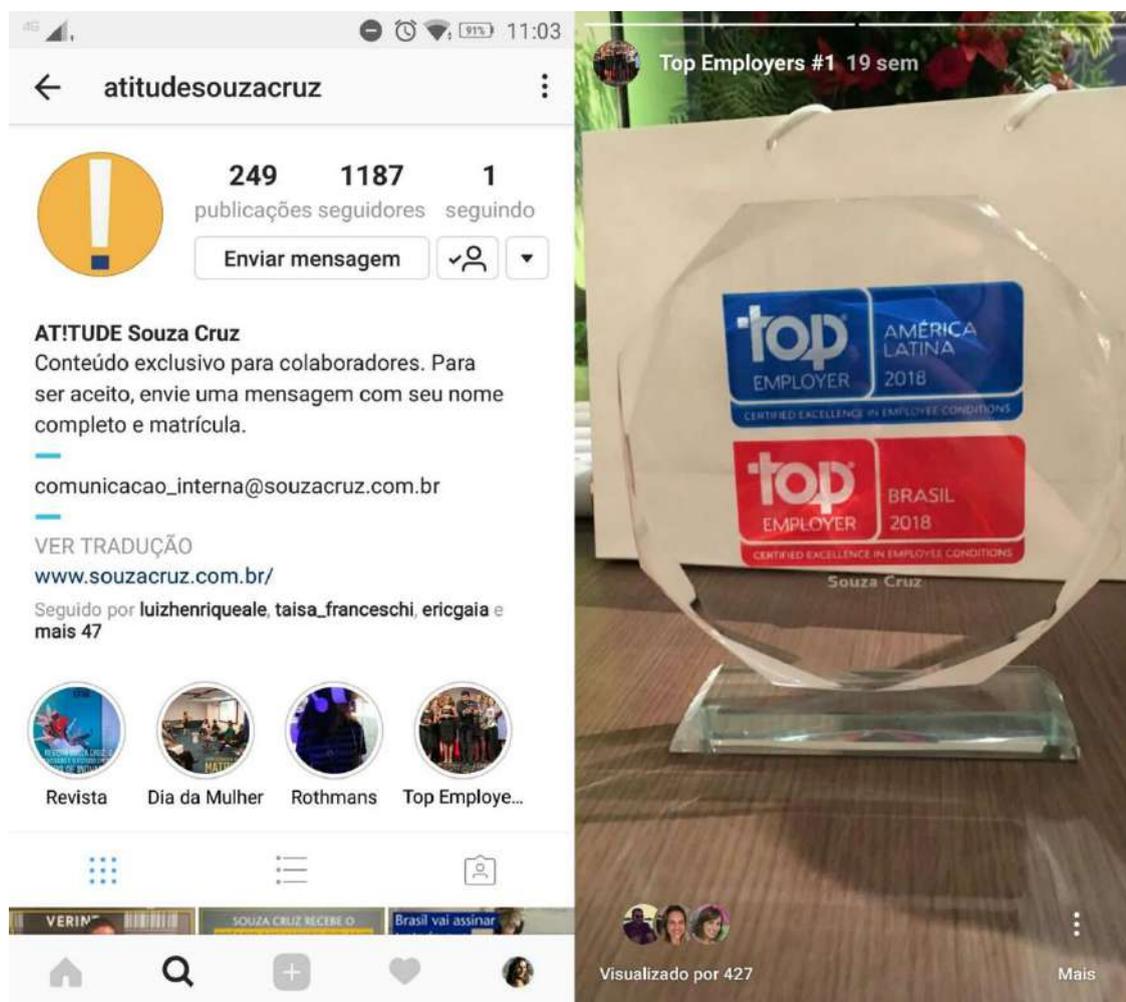
O canal é visto pela área de comunicação como “extremamente promissor”, nas palavras da especialista da área, Naira de Paula.

Entendemos que o Instagram entrega para a área tudo o que ela precisa nessa nova era da comunicação digital: agilidade, engajamento e praticidade; e, tudo isso, a um custo quase nulo. Sabemos que nossa área precisa entregar qualidade com pouco orçamento, e o canal vem para nos

⁵⁴ Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1931057-com-50-milhoes-de-usuarios-brasil-e-segundo-no-ranking-do-instagram.shtml>. Acesso em: 03.06.2018.

ajudar. Ainda na entrega de resultados para a diretoria, o Instagram é um canal que nos ajuda a ter metas claras e resultados comprovados. Um deles é a taxa de engajamento, que gira em torno de uma média de 27%, e é bem maior que a taxa de perfis de famosos como a cantora Dua Lipa⁵⁵ (9.29%). Nós mensuramos esses números através de ferramentas desenvolvidas para o Instagram. Esses diferenciais nos impulsionam a usar o canal cada vez mais.⁵⁶

Figura 6 – Instagram da Souza Cruz



Fonte: Acervo. Rio de Janeiro. 03.06.2018

A tendência é que, cada vez mais, as plataformas de colaboração e mídias sociais que conhecemos do nosso dia a dia criem serviços exclusivos para as empresas. Essa colaboração que existe nelas é o que guia a comunicação interna nessa fase 4.0. Quanto

⁵⁵ Cantora inglesa, que chegou ao topo das paradas musicais com sua música “New Rules”. Recentemente, a música quebrou o recorde de número de semanas no ranking Billboard, permanecendo 41 semanas.

⁵⁶ Entrevista à autora. Rio de Janeiro, 04.06.2018

mais cooperação você cria no departamento de comunicação, mais engajamento você gera. Na Souza Cruz, a área de comunicação já está buscando novos modelos de aplicativos, mais parecidos com o Facebook, em que o usuário possa gerar conteúdo – para, então, a área assumir o papel de curadora. Em empresas grandes, com abrangência no país ou mundo todo, essa lógica faz mais sentido ainda.

As mídias sociais e o perfil particular dos jovens estão revolucionando o mercado de trabalho e demandam uma nova proposta de comunicação interna, de liderança, de relacionamento entre os funcionários em uma organização. A comunicação interna, no século XXI, assumiu uma nova dimensão e, na verdade, transcendeu os limites estabelecidos pelos locais de trabalho e pela proximidade física entre os funcionários. Pelo contrário, em boa parte das empresas, ela se efetiva mais em ambientes virtuais (intranet, portais, blogs, sistemas wiki de compartilhamento de informações, grupos de discussão, rede de e-mails etc.) do que a partir de contatos diretos que definem a chamada comunicação interpessoal. (BUENO, 2013, p.67)

Apesar de Wilson da Costa Bueno pontuar que a comunicação interpessoal estaria ficando para trás com a nova era, entende-se que a comunicação 4.0 trouxe esse toque pessoal novamente aos canais de comunicação. Hoje, se a experiência está no centro do querer do consumidor, como já vimos aqui, é possível que essa experiência precise ir para além das telas e ser personalizada para cada receptor da mensagem.

A mudança de atitude é a mais complicada; não há formas simples de suavizar a transição do velho para o novo. Enquanto a Souza Cruz progredia na inovação em seu departamento de comunicação, ela também investiu em uma grande campanha de engajamento para liderar essa nova era, que em muito remete ao antigo orgulho que seus colaboradores sentiam, mas também flerta com o que há de mais novo, digital. Essa nova campanha de engajamento se uniu ao plano de crescimento de cinco anos da empresa, trazendo um sentido estratégico para toda a área.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação das novas mídias digitais na comunicação interna é um fenômeno recente. Os resultados dessa nova forma de se relacionar com os colaboradores serão avaliados em alguns anos. O que já é possível afirmar é que a revolução digital provavelmente se fará presente, de alguma forma, no ambiente corporativo. A construção de marca empregadora e cultura organizacional não combina mais com os meios *offline* porque, em geral, elas têm a inovação como ponto de partida. A atração e retenção da geração Y dependerá da capacidade das grandes empresas de cativar esses jovens que vivem em busca de sensações e experiências, e não de bens materiais. Um bom salário e bons benefícios os manterão lá por algum tempo, mas não pelo resto de sua carreira.

O que esperamos ver para os próximos anos é a digitalização na mesma velocidade que a globalização tomou conta do universo corporativo. Aos poucos, mais e mais ferramentas surgirão e formas de se comunicar serão renovadas a cada instante. Para as empresas, cabe entender que, como bem pontua Belchior em sua canção imortalizada pela voz de Elis Regina, “o novo sempre vem” – e acolher e cultivar as novidades que as tecnologias trazem para a comunicação interna é importante para evoluir.

Em relação ao caso Souza Cruz, entende-se que a comunicação interna está, sim, no caminho certo: seu investimento em novas mídias e em uma nova forma de trabalhar parece estar em linha com o que se espera na comunicação 4.0. Recomenda-se, porém, que a empresa não se acomode com os resultados que tem hoje e que busque novas formas de se comunicar, principalmente quando olharmos para sua equipe de campo, que não tem acesso ao computador e às televisões. Um próximo passo esperado da área é que ela se comprometa a trazer esse time mais para dentro das notícias da empresa, seja através das plataformas digitais já existentes, seja através das plataformas digitais que a área de marketing utiliza para realizar os treinamentos ou com uma nova plataforma off-line, como um jornal interno ou murais mais estruturados.

Para além disso, esse trabalho ajudou a aprofundar o papel estratégico que a comunicação interna tem na Souza Cruz e deve ter nas empresas. É importante ressaltar o papel da área para além do suporte, e sim como uma área que capitaneia as mudanças na cultura organizacional da empresa. Essa liderança que a área de comunicação interna tem na Souza Cruz justificaria a área ser uma diretoria à parte, por exemplo.

O mais importante, porém, é concluir que esse trabalho não encerra as discussões

sobre inovações tecnológicas na comunicação interna; pelo contrário, ele fomenta o estudo de novos ângulos deste mesmo assunto, e se propõe a estar constantemente em busca de atualizações, visto que a velocidade com a qual as mudanças chegam no meio digital é tamanha. Dentro do mesmo escopo de estudo, é possível enxergar entre os estudos futuros quais são os impactos financeiros e de engajamento da digitalização dos meios de comunicação, qual a evolução das redes sociais internas, como está o relacionamento da geração Millennial com a comunicação interna das organizações, entre outros. Visando especificamente o caso Souza Cruz, seria interessante fazer um estudo comparativo da área de comunicação interna nas diversas filiais da detentora da empresa, com vários países e culturas diferentes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE – Pesquisa "*Perfil do Profissional de Comunicação Corporativa no Brasil*", 2013

AMARAL, Cláudio. *A história da Comunicação Empresarial no Brasil*. In: DocSlide. 2015. Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/a-historia-da-comunicacao-empresarial-no-brasil.html>. Acessado em 23/03/2017.

ASSUNÇÃO, Letícia de Sá Antunes. *O perfil de consumo da geração Y*. Dissertação (Pós-graduação “lato-sensu” em Marketing). Rio de Janeiro: AVM/UCAM, 2012.

BOYD, Danah M., ELLISON, Nicole B. “Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship.” In: *Journal of Computer-Mediated Communication*. Volume 13, Issue 1, p. 210-230. 2007. Disponível em: <https://www.danah.org/papers/JCMCIntro.pdf>

BUENO, Wilson da Costa. “Comunicação Interna e Liderança Aberta: Os Desafios de Incorporar a Geração Y e as Mídias Sociais”. In: *Revista Organicom*. São Paulo: v. 10, n. 19, p. 60-71, 2013. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139192>. Acessado em 23/03/2017.

CARVALHO, Helena Catharina Lyrio de. “O que temos aprendido sobre esse desafio permanente”. In: NASSAR, Paulo. (Org.) *Comunicação interna: a força das empresas*. V.2. São Paulo: Aberje, 2005. P.71-77.

COGO, Rodrigo Silveira. “Comunicação interna e storytelling”. In: NASSAR, Paulo. (Org.) *Comunicação interna – a força das empresas*. V.7. São Paulo: Aberje, 2013. P. 48-54.

COMAZZETTO, L. R., VASCONCELLOS, S. J. L., PERRONE, C. M., & GONÇALVES, J. “A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações.” In: *Psicologia: Ciência e Profissão*. Porto Alegre: volume 36, número 1, p. 145-157, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf>. Acessado em 16/06/2017.

CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DA SILVA, Pâmela Almeida. *Os desafios da comunicação interna: estudo de caso do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil*. Monografia (Graduação em Comunicação Social - Jornalismo). Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2017

DUARTE, Jorge (Org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 375-380

GAULIA, Luiz Antônio. “Tendências da Comunicação Interna para 2017: A Comunicação com os empregados continuará sendo uma poderosa ferramenta de gestão.” In: *Aberje*. 2016. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/tendencias-da-comunicacao-interna-para-2017/?lang=pt-br>. Acessado em 20/03/2017.

KUNSCH, Margarida. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial. P. 145-150, 2003

MALDONADO, Maria Tereza. “A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores.” In: *Boletim de Informações Gerenciais da Justiça Federal*. Brasília: 2009. Disponível em: https://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/5522/N_9_MAI02009.pdf?sequence=1. Acessado em 03.06.2018.

MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma. “Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas imbricados ou Desarticulados.” In: *V CONGRESSO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS - ABRAPCORP, 5, 2011, São Paulo*. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_08_Abrapcorp_2011.pdf. Acessado em: 30.05.2018.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. *Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo de oralidade nas organizações*. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação). São Paulo: ECA/USP, 2012

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. SANTOS, Daniela Cristina dos. SOUZA, Cleiva Cristiane Mendes de. *A Geração Y e as Necessidades do Mercado de Trabalho Contemporâneo: “um Olhar sobre os Novos Talentos”*. Rio de Janeiro: 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418164.pdf>. Acesso em 13/06/2017.

MOURA, Cláudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (orgs). *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0684-6.pdf>. Acessado em 20/03/2017.

NASSAR, Paulo. “A trajetória da Comunicação Organizacional brasileira e o seu perfil atual.” In: *Abrapcorp*. São Paulo: 2009. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Nassar.pdf. Acessado em 23/03/2017.

NASSAR, Paulo. “Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional Brasileira”. In: *Organicom*, v.4, n. 7, p. 30-43, 2007.

PANDO, Fábio. “O poder da comunicação” In: NASSAR, Paulo. (Org.) *Comunicação interna – a força das empresas*. V.6. São Paulo: Aberje, 2013. P. 43-47

POMARICO, Emiliana. “Novas narrativas: afetivas e efetivas” In: *Revista Aberje*. São Paulo: 2016. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/revista/novas-narrativas-afetivas-e-efetivas/?lang=pt-br>. Acessado em 20/03/2017.

REBECHI, Claudia Nociolini. “Comunicação e trabalho nos estudos de comunicação organizacional: reflexões a partir do discurso da ‘comunicação interna’”. In: *Dito Efeito*, v. 7, n. 11, p. 43-56. Curitiba: 2016.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 1986. São Paulo: Summus Editorial

ROTTER, Adevani. *Comunicação Interna do 1.0 a 4.0*. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/colunas/comunicacao-interna-do-1-0-4-0/>. Acessado em 05.06.2018.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. p. 20-40. 2004. São Francisco: Jossey-Bass.

SOARES, Paulo Henrique Leal. DEL GÁUDIO, Rozália. *Sem megafone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados*. 2017. São Paulo: ABERJE

SÁ, Heloisa Pareto de. *A importância da Comunicação Interna nas empresas: o caso Souza Cruz*. Monografia (Graduação em Comunicação Social - Jornalismo). Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2007

TIBURCIO, Jussara Santana. SANTANA, Lídia Chagas de. “A comunicação interna como estratégia organizacional.” In: *Revista de Iniciação Científica Cairu*. N 0, v. I. Salvador: 2014.